

Instituto Politécnico de Setúbal



Escola Superior de Ciências Empresariais

**Perceções dos Trabalhadores sobre as
Práticas de Gestão de Recursos Humanos
numa Empresa Outsourcing**

Sérgio Miguel dos Santos Catarino

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau

de

MESTRE EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

Orientador: Professor Doutor João Pedro Pina Cordeiro

Setúbal, Dezembro de 2016

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, pelo total apoio e carinho que sempre demonstraram.

A todos os colegas que acompanharam o meu percurso académico.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho conta com o contributo de várias pessoas, sem o qual não teria sido possível a sua realização. Como tal, não podia deixar de lhes agradecer.

Ao meu orientador, Professor Doutor João Pedro Pina Cordeiro, pelo apoio, sugestões e acompanhamento prestado, disponibilizando todos os instrumentos necessários para elaboração deste trabalho de investigação.

Ao Professor Doutor José Rebelo dos Santos, Diretor do Mestrado de Gestão Estratégica de Recursos Humanos, por engrandecer o curso com o seu entusiasmo e conhecimentos.

Ao Professor Doutor António Almeida, um profissional exemplar, pela dedicação e empenho que demonstra permanentemente, excecional nos esclarecimentos prestados, sempre com total disponibilidade para apoiar os seus alunos.

A todos os professores que me acompanharam neste percurso académico, por terem sido prestáveis na transmissão de conhecimentos.

Às empresas que participaram neste estudo, pela disponibilidade e por toda a informação facultada.

A todas as pessoas que direta ou indiretamente colaboraram comigo na realização do trabalho de investigação, preenchendo questionários, cedendo dados e/ou informações, contribuindo com a sua experiência pessoal e profissional.

A todos o meu muito obrigado.

RESUMO

As organizações gerem recursos cada vez mais escassos, sendo necessário que haja uma boa empregabilidade dos mesmos. É fundamental que as organizações evoluam e adotem mecanismos que lhes permitam facilitar processos e gerir recursos de forma económica, obtendo o máximo de eficácia e eficiência. É neste sentido que surge o *outsourcing*, uma ferramenta de gestão cada vez mais utilizada que permite o foco das organizações nas suas principais atribuições e uma redução de custos. O presente estudo tem como objetivo caracterizar as práticas de gestão de recursos humanos numa empresa de *outsourcing* do setor de elevadores e escadas rolantes, bem como analisar as percepções que os trabalhadores têm das mesmas. A estrutura da dissertação começa por um enquadramento teórico que integra uma revisão de literatura, fazendo uma abordagem às práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho e ao conceito de *outsourcing*. A ponte metodológica incide sobre uma análise documental e inquéritos por questionário, com objetivo de recolher o máximo de informação que permita refletir sobre a temática em investigação. Posteriormente reporta ao trabalho de campo, com uma análise e apresentação dos resultados obtidos, onde se constata que os trabalhadores estão de um modo geral satisfeitos com as práticas de gestão de recursos humanos aplicadas na organização objeto deste estudo. Por fim, tecem-se as considerações finais e linhas futuras de investigação, concluindo que o *outsourcing* poderá ser vantajoso neste setor, uma vez que permite uma redução de custos e um elevado grau de satisfação.

Palavras-chave:

Gestão Estratégica de Recursos Humanos; Práticas de Gestão de Recursos Humanos; Percepções dos Trabalhadores; *Outsourcing*.

ABSTRACT

Organizations manage increasingly scarce resources, requiring a good employability of them. It is essential that organizations evolve and adopt mechanisms to enable them to facilitate processes and manage economically resources, achieving maximum effectiveness and efficiency. It is in this sense that arose outsourcing, an increasingly used management tool that allows the focus of organizations in their main duties and a reduction in costs. This study aims to characterize the human resource management practices in *outsourcing* company in the elevators and escalators sector, as well as analyze the perceptions that employees have the same. The structure of the thesis begins with a theoretical framework that includes a literature review, making an approach to human resource management practices of high performance and the concept of outsourcing. The methodological bridge focuses on documentary analysis and questionnaire surveys, in order to collect the maximum of information that allows to reflect on the theme in research. Later, reports field work, analysis and presentation of results, and noted that workers are generally satisfied with the human resource management practices applied in the organization, object of this study. Finally, weave the final considerations and future lines of research, concluding that outsourcing may be advantageous in this sector, since it allows a reduction of costs and a high degree of satisfaction.

Keywords:

Strategic Human Resource Management; Human Resource Management Practices; Perceptions of Workers; *Outsourcing*.

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO	11
I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO	13
1.1. A ORIGEM E A EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	13
1.1.1. As Fases da Gestão de Recursos Humanos	15
1.1.2. A Gestão de Recursos Humanos em Portugal	17
1.1.3. Os Modelos de Gestão de Recursos Humanos	18
1.1.4. As Práticas de GRH de Elevado Desempenho	22
1.2. O <i>OUTSOURCING</i>	25
1.2.1. O Surgimento do <i>Outsourcing</i>	26
1.2.2. As Tipologias de <i>Outsourcing</i>	27
1.2.3. As Vantagens e as Desvantagens do <i>Outsourcing</i>	29
1.3. O <i>OUTSOURCING</i> E A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	31
II - METODOLOGIA E ESTUDO EMPÍRICO	35
2.1. METODOLOGIA	35
2.1.1. Recolha de Dados Documentais.....	36
2.1.2. Inquérito por Questionário.....	37
2.2. OBJETO DE ESTUDO.....	40
2.2.1. Caracterização do Setor.....	40
III – ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	42
3.1. CARATERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	42
3.1.1. Distribuição por tipo de Vínculo Contratual e por Sexo.....	43
3.1.2. Distribuição por Idade e por Antiguidade na Organização	44
3.1.3. Distribuição por Habilitações Literárias e por Função	45
3.2. ANÁLISE ÀS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	45
3.2.1. Segurança de Emprego.....	46
3.2.2. Avaliação de Desempenho	48
3.2.3. Práticas de Remuneração.....	51

3.2.4. Oportunidades de Carreira.....	53
3.2.5. Oportunidades de Formação.....	55
3.2.6. Oportunidades de Participação.....	57
3.2.7. Acesso à Informação	60
3.3. SÍNTESE DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	62
IV - CONCLUSÃO	65
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	67
ANEXOS	73
Anexo I – Inquérito por Questionário.....	75
Anexo II – Estudos relativos à construção de questões sobre as práticas GRH	79
Anexo III – Apresentação dos resultados do Inquérito por Questionário	81

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Segurança de Emprego	46
Tabela 2 – Avaliação de Desempenho.....	49
Tabela 3 – Práticas de Remuneração.....	51
Tabela 4 – Oportunidades de Carreira.....	53
Tabela 5 – Oportunidades de Formação.....	55
Tabela 6 – Oportunidades de Participação	58
Tabela 7 – Acesso à Informação.....	60
Tabela 8 – Alpha de Cronbach - Práticas GRH.....	62
Tabela 9 – Coeficiente de Correlação de Pearson - Práticas GRH	63

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Vínculo Contratual	43
Gráfico 2 – Sexo	43
Gráfico 3 – Idade	44
Gráfico 4 – Antiguidade na Organização.....	44
Gráfico 5 – Habilitações Literárias	45
Gráfico 6 – Função	45
Gráfico 7 – Segurança de Emprego.....	47
Gráfico 8 – Avaliação de Desempenho.....	50
Gráfico 9 – Práticas de Remuneração	52
Gráfico 10 – Oportunidades de Carreira	54
Gráfico 11 – Oportunidades de Formação	56
Gráfico 12 – Oportunidades de Participação.....	59
Gráfico 13 – Acesso à Informação	61

GLOSSÁRIO

GRH – Gestão de Recursos Humanos

GERH – Gestão Estratégica de Recursos Humanos

PGRH – Práticas de Gestão de Recursos Humanos

PTED – Práticas de Trabalho de Elevado Desempenho

BPO – *Business Process Outsourcing*

SCDP – *Career Development Program*

PPP – Parcerias Público-Privadas

INTRODUÇÃO

A Gestão de Recursos Humanos teve uma evolução que passou por diversas fases, até aos dias de hoje. Atualmente distancia-se da visão quantitativa e coletiva da anterior abordagem e propõe uma GRH qualitativa e individual. O movimento de individualização privilegia a gestão previsional das competências e a noção de “competência” torna-se central, ou seja, as empresas tornam-se mais atentas ao conteúdo dos empregos do que ao seu volume (Gilbert, 1999).

Até à década de 60 predominava uma gestão de pessoas de cariz administrativo. A função era desempenhada por especialistas que aplicavam técnicas específicas para tratar os problemas do quotidiano da empresa. A partir daí, até à década de 80, prevaleceu a fase de gestão na qual se privilegiam as políticas de cariz humano e social e uma perspetiva de médio prazo na evolução da empresa. Após os anos 80, a função entra na fase de desenvolvimento e procura responder aos desafios atuais por via da conciliação das opções económicas, a aspiração ao lucro e a evolução dos recursos humanos.

As práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho, aparecem orientadas para o desenvolvimento de competências nos trabalhadores e implicação organizacional, sustentadas em práticas de recrutamento e seleção rigorosas, avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento, segurança do emprego, promoções e recompensas baseadas no mérito, práticas de formação e de desenvolvimento dos trabalhadores, práticas que incentivam a participação nos processos de decisão e partilha de informação sobre a empresa.

O *outsourcing* é um conceito que começou a ganhar importância no início da década de 60, mais concretamente ao nível dos Sistemas de Informação e cresceu na década de 90 abrangendo múltiplos sistemas e envolvendo uma transferência significativa de ativos para fornecedores que assumem a responsabilidade por lucros e perdas. Hoje em dia o *outsourcing* é visto como uma importante ferramenta de gestão no sentido de tornar a empresa mais competitiva, verificando-se que cada vez as empresas recorrem mais à externalização de serviços.

O presente estudo tem como objetivo analisar as percepções dos trabalhadores sobre as práticas de gestão de recursos humanos numa empresa de *outsourcing* do setor de elevadores e escadas rolantes (CAE 43290).

Os contributos associados à elaboração da dissertação são, por um lado, o enriquecimento do conhecimento sobre as práticas de gestão de recursos humanos, por outro lado, a compreensão das percepções dos trabalhadores sobre estas práticas, num setor cada vez mais importante.

A dissertação está estruturada em três partes principais: A primeira parte consiste no enquadramento teórico que sustenta a temática apresentada, refletindo sobre a natureza da gestão de recursos humanos (GRH), a gestão estratégica de recursos humanos (GERH), as práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho (PTED) e o *outsourcing*. A segunda parte analisa as questões metodológicas do trabalho e descreve os procedimentos inerentes à investigação, começando por caracterizar o setor, identificando as técnicas de recolha de informação e a caracterização da amostra. A terceira parte apresenta a discussão dos principais resultados do estudo empírico realizado. Por fim, apresentam-se as principais conclusões, limitações do estudo e proposta de estudos a desenvolver no âmbito de futuras investigações.

I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

No atual paradigma da gestão, considera-se que os principais fatores competitivos das empresas não são os recursos financeiros, tecnológicos ou logísticos, mas sim as pessoas que as compõem, porque se pressupõe que, quanto mais motivados e empenhados estiverem os colaboradores nas suas atividades, maior será o índice de produtividade que a organização consegue alcançar. Desta forma, a gestão de recursos humanos constitui, hoje, um fator determinante no sucesso das empresas (Caetano & Vala, 2007).

Neste capítulo pretendemos fazer uma alusão à Gestão de Recursos Humanos, à sua evolução e às suas práticas, nomeadamente as que são consideradas de elevado desempenho. É feita também uma abordagem ao *Outsourcing*, que se tem vindo a intensificar e diversificar, procurando analisar em que medida se aplicam as Práticas de Gestão de Recursos Humanos nestas empresas.

1.1. A ORIGEM E A EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Alguns autores referem que, na origem do que se viria a designar por “Função Pessoal”, estão os chamados *Welfare Officers*, funcionários encarregados de zelar pela melhoria das condições de trabalho, de alojamento e pelo apoio aos trabalhadores doentes ou mais necessitados. Por essa razão se pode afirmar que, quer nos Estados Unidos da América (EUA) quer na Europa, a “Gestão de Pessoal” remonta ao século XIX, muito associada à garantia de boas condições de vida laboral e pessoal dos trabalhadores (Cabral-Cardoso, 2004).

Embora o aparecimento de uma secção de pessoal nas empresas possa ser referenciado ainda no século XIX, foi apenas a partir do início do século XX que esta assume um carácter de maior funcionalidade e importância. Identificou-se o início do século XX como a data provável do surgimento do departamento de Administração de Pessoal nas Organizações. Assim, a Administração de Pessoal surge num contexto marcado pelo paradigma dominante nas organizações que defendiam a necessidade de controlo da força de trabalho e onde os recursos humanos se assumiam como fator básico de competitividade das organizações (Cabral-Cardoso, 2004).

No cenário organizacional, que marcou os primeiros 40 anos do século XX, tivemos uma Administração de Pessoal que se ocupava essencialmente de questões administrativas, como o recrutamento e os salários dos trabalhadores. Após a II Guerra Mundial alargou o seu campo de intervenção para outras atividades como a formação básica, a participação ou o aconselhamento da administração da empresa na negociação e contratação coletiva. Refira-se que este período, designado de Administração de Pessoal ou das Relações Industriais, apenas se limitava a dar resposta a problemas concretos e imediatos, sem qualquer preocupação de natureza estratégica e sem grande fundamento teórico que enquadrasse a sua ação, essencialmente baseada no cumprimento de normas e regulamentos de «bom senso» (Cabral-Cardoso, 2004).

Na década de 60, assistimos a uma maior afirmação do departamento de Gestão de Pessoal que, embora assegurando as atividades de carácter administrativo e sindical, começou também a preocupar-se com o desenvolvimento e administração de políticas e práticas respeitantes à gestão das pessoas. Inclui-se, pela primeira vez, a responsabilidade pelo desenvolvimento de métodos de seleção, programas de formação e sistemas de atribuição de recompensas, a par da crescente importância que começa a ter a avaliação de desempenho, planeamento das necessidades futuras de mão-de-obra e maior liberdade sindical (Cabral-Cardoso, 2004).

Estas funções da Administração de Pessoal alargaram-se devido ao crescente surgimento de legislação sobre a discriminação no trabalho, sobretudo nos EUA. Uma das principais funções do Departamento de Pessoal era representar o papel da organização perspectivado pelo trabalhador, muitas vezes, como inimigo na negociação coletiva (Carvalho, 2011).

Na década de 80, resultado de diversos fatores que marcaram os anos 70, como a globalização, a desregulação e as rápidas mudanças tecnológicas, exige-se, por parte das empresas, um planeamento estratégico, ou seja, um processo de antecipação das mudanças futuras e do alinhamento das várias componentes da organização, de forma a promover a eficácia e eficiência organizacional (Cabral-Cardoso, 2004).

Assim, embora os aspetos técnicos da administração de pessoal tradicional fossem, ainda, uma componente integral da GRH tradicional, a formulação e implementação estratégica transformam-se no seu paradigma dominante. A GRH é vista, pela primeira vez, como um agente de ajuda às empresas para a realização dos seus principais objetivos (Carvalho, 2011).

1.1.1. As Fases da Gestão de Recursos Humanos

Para caraterizar as fases da Gestão de Recursos Humanos, baseamo-nos nos modelos da história norte-americana. Sob esta perspetiva, inicia-se a construção de RH entre os anos de 1890 e 1920, altura em que a função de RH era simplesmente desempenhada por contratar, demitir e supervisionar seus trabalhadores (Carvalho, 2011).

Este período compreende a fase da administração científica de Frederick W. Taylor que se destacou por questões como produtividade, estudo dos tempos e movimentos, incentivos para os trabalhadores, além da continuidade dos estudos de Adam Smith sobre a divisão do trabalho - especialização (Farmer, 1997).

Relacionando esses aspetos com a perspetiva deste período, Ferris, Hall, Mortocchio e Royle (2004) referem que essa perspetiva pressuponha uma visão mecanicista dos trabalhadores, assumindo que estes eram primariamente motivados pelas razões económicas.

Segundo Pieper (1990), nesta fase, a preocupação ao nível da função pessoal era simplesmente recrutar e selecionar. Caso não fosse mais necessário para a empresa, o trabalhador era demitido e compensado. A Gestão de Recursos Humanos, nesta fase, estava relacionada com o formato mecanicista e racional do trabalho, que deu bases para fases posteriores, que naturalmente foram surgindo em resposta às necessidades de melhoria.

Assim, dá-se início à fase das relações humanas. Milkovich e Boudreau (2000) justificam o início dessa fase ao comentarem que o movimento de relações humanas foi em grande parte uma reação contra os aspetos desumanos da administração científica levada a extremos. Alguns estudos foram desenvolvidos entre as fases da administração científica e das relações humanas. Estes estudos contribuíram para o início da fase das relações humanas, que começa a defender e demonstrar preocupação com a posição do homem social e psicológico. O próprio homem toma destaque considerável nos estudos e deixa de ser visto como apenas mais um processo a ser adequado à organização, mas sim como o principal processo (Chiavenato, 1979).

Surge aqui, o estudo das relações humanas de Elton Mayo, aplicado na empresa Western Electric, em Hawthorne por volta dos anos 30, onde o seu trabalho foi reconhecido por apresentar a função e a interação social entre trabalhadores, e destes com a organização (Ferris, Hall, Mortocchio & Royle, 2004).

Por volta dos anos 50, a expressão “human resource management”, juntamente com o foco no comportamento humano, afirmava-se definitivamente na teoria organizacional. Nos anos de 60 e 70, descobriu-se que a relação entre empresa e trabalhadores surgia por meio de seus gerentes e, por isso, a importância da interação social dos mesmos com os restantes funcionários (Fischer, 2002).

A fase das relações humanas é considerada, por alguns autores, como a principal fase para iniciar o assunto sobre recursos humanos. Pieper (1990) comenta que, o ponto básico do início da filosofia das relações humanas se destacou nos anos 50 e 60, sendo seguido por uma propagação de uma diferente visão da força-trabalho pela organização humanista.

Chiavenato (1979), sustenta que o sistema aberto pode ser compreendido como um conjunto de partes em constante interação constituindo um todo, que vale mais que a soma das partes, orientado para determinados propósitos e em permanente relação de interdependência com o ambiente externo.

Nesta fase, Caravantes, Panno e Kloeckner (2005), refletem sobre a questão da complementaridade que junta as duas fases anteriores (Administração Científica e Relações Humanas), além da interação com o ambiente externo. Desta forma, defendem que o sistema sociotécnico é constituído por dois subsistemas, o técnico e social, que processam interação entre eles e também com o meio ambiente. Esta fase compreende os anos da década de 70 e início dos anos 80, nos quais os RH eram evidenciados como uma área operacional e funcional, (Pieper, 1990).

Milkovich e Boudreau (2000) argumentam que os anos 80 e 90 trouxeram pressões económicas ainda maiores e a consciência de que as empresas e os indivíduos enfrentam uma crescente e definitiva competição globalizada. A área de RH não ficou imune a essas mudanças, tendo surgido um modelo que preconizava maior envolvimento entre a empresa e seus trabalhadores: Gestão Estratégica de Recursos Humanos.

Segundo Fischer (2002), essa linha de pensamento trouxe novo conceito articulador do modelo de gestão: a busca de orientação estratégica para as políticas e práticas de RH. As políticas e práticas de RH tornaram-se mais complexas e fundamentais para alcançar os objetivos organizacionais.

1.1.2. A Gestão de Recursos Humanos em Portugal

A análise do caso português no domínio da GRH aponta para o predomínio de uma configuração administrativa e localiza da função nas empresas portuguesas a partir de finais dos anos 1960 e início dos anos 1970 (Brandão & Parente, 1998).

O período pós-revolução de Abril foi marcado por profundas alterações na dinâmica interna das empresas, em termos de relações laborais. Um primeiro momento foi rico em conflitualidade social, particularmente nas grandes empresas, expressa pelas contestações sindicais (greves, bloqueios produtivos e ocupações) ao poder patronal, o qual não estava preparado para o diálogo social. Um segundo momento, já num processo de consolidação do regime democrático, a contratualização das relações laborais assume-se como o eixo fundamental da dinâmica social (Brandão & Parente, 1998).

Este quadro político-social é favorável à criação de serviços de pessoal com objetivos de vertente administrativa para o cumprimento das obrigações legais que entretanto se tinham tornado mais constrangedoras, particularmente ao nível contratual, salarial e promocional (Brandão & Parente, 1998).

A função de tais serviços centrava-se no cumprimento das normas legais e convencionais estabelecidas pela negociação coletiva dos CCT, nomeadamente o salário mínimo, a contratação a prazo e a gestão das carreiras, na lógica da ascensão automática baseada na antiguidade (Brandão & Parente, 1998).

Na década de 1980 a função mantém o pendor essencialmente administrativo e adiciona às funções já referidas, a gestão dos processos de despedimento dos trabalhadores em excesso, resultante da crise do emprego. A função pessoal nas empresas portuguesas é marcada por um forte pendor legislativo, associado da forte intervenção estatal, que embora possa ter um papel na defesa das condições de emprego, condiciona as empresas que pretendem avançar para uma GRH desenvolvimentista (Brandão & Parente, 1998).

Ferreira (1991) confirma um predomínio dos modelos autocráticos e burocráticos de organização do trabalho, que impedem a participação no processo de decisão, de implementação, controlo e avaliação das formas de trabalho. O autor verifica que a estrutura hierárquica de autoridade é piramidal e excessivamente formalizada e que os comportamentos obedecem a regras e regulamentos coercivos para as relações interpessoais.

1.1.3. Os Modelos de Gestão de Recursos Humanos

A globalização tem provocado uma forte concorrência, que envolve todos os continentes, exigindo das empresas o aumento da produtividade, da qualidade e da redução dos custos. Numa economia instável, as pessoas revelam os seus talentos e competências como ferramentas estratégicas para obter uma vantagem competitiva para as empresas que querem sobreviver à concorrência do mundo globalizado. Pessoas comprometidas, focadas em resultados, capacitadas, resistentes à pressão e com habilidades de relacionamento são os alicerces e a engrenagem que conferem à organização uma vantagem competitiva (Pieper (1990).

Nesse contexto, a gestão de pessoas tem passado por um processo contínuo de mudanças e modernização. As abordagens na gestão de pessoas têm sofrido significativas transformações, fundamentadas nos modelos que vamos apresentar:

- **A Administração de Pessoal**

Esta fase situa-se temporalmente entre o final do século XIX e os anos 1960, sendo dominada pela gestão previsional dos efetivos (Gilbert, 1999). Em termos conceptuais este modelo coincide com a abordagem clássica da organização, na qual dominam as lógicas tayloristas/fordistas e, posteriormente, o movimento das relações humanas.

A década de 1950 coincide com o desenvolvimento da legislação social. Os serviços de pessoal, agora tendencialmente designados por Direção de Relações Humanas, são dirigidos por pessoal administrativo com formação jurídica, encarregues de fazer cumprir a lei. Os temas prioritários são a motivação e a satisfação do pessoal e as práticas de gestão centram-se nas remunerações, nas promoções e na formação (Horts & Charles-Henri, 1987).

Nesta fase, progride-se no sentido do reconhecimento do papel dos indivíduos no sistema organizacional e assume-se o pressuposto de que a motivação e a satisfação dos trabalhadores influencia positivamente a produtividade global da empresa. Num contexto em que a conceção da organização do trabalho ainda era puramente taylorista, os serviços de pessoal não são mais do que uma parte da administração geral da empresa, sendo a ênfase colocada nos gabinetes de métodos. Os problemas de pessoal são geridos pelas chefias com base em regulamentos, imposição da disciplina e da experiência profissional (Sainsaulieu & Segrestin, 1997).

- **A Gestão de Pessoal**

Este período, cronologicamente situado entre as décadas de 1960 e 1980, assinala a rutura com a administração de pessoal e a entrada num novo paradigma sustentado numa lógica qualitativa da GRH, por oposição à lógica quantitativa que vinha prevalecendo. A função pessoal é dominada por preocupações humanistas, redescobrem-se os interlocutores sociais da empresa e aposta-se na motivação no trabalho. A contestação à organização científica do trabalho contribuiu para aproximar os parceiros sociais (sindicatos e associações profissionais) da empresa devido, entre outros fatores, à alteração estrutural da mão-de-obra nomeadamente a elevação dos níveis de escolaridade e a transformação dos valores e representações face ao trabalho (Brandão & Parente, 1998).

É no âmbito desta conceção da “gestão de pessoal” que são formalmente criadas as Direções de Pessoal e que os profissionais da função adquirem o estatuto de gestores equiparados aos outros quadros da empresa. Desenha-se uma visão mais generalista e moderna da função que visa promover a integração de elementos de gestão do pessoal com vista a aumentar a produtividade global da empresa (numa perspetiva de minimização de custos) e a desenvolver os indivíduos que, motivados, contribuirão melhor para a performance da empresa. As práticas-chave nesta fase são a formação e a participação (Horts & Charles-Henri, 1987).

Sob a orientação humanista, verifica-se a possibilidade de conciliação entre objetivos económicos e sociais, e a conceção do pessoal como um custo começa a ceder a favor da conceção do pessoal como um recurso. Ou seja, começa a vigorar a ideia de que as pessoas podem dar contributos para melhorar a organização do trabalho e o funcionamento da organização. Neste contexto, alarga-se o âmbito da função expresso no interesse pela definição de políticas centradas na formação dos chefes de pessoal, na definição de zonas de participação dos trabalhadores nas decisões e nas comunicações informais por oposição às conceções burocráticas que tendiam a privilegiar os aspetos formais da comunicação (Sainsaulieu & Segrestin, 1997).

Ao nível das práticas são privilegiadas a gestão das carreiras, a formação de adultos, o aconselhamento ao pessoal, a informação e os critérios de recrutamento (Sainsaulieu & Segrestin, 1997). Desta forma, a gestão previsional das carreiras, que consiste na procura antecipada dos indivíduos adequados aos empregos disponíveis e que tem como principais instrumentos a definição de funções, apreciação do potencial e organogramas de substituição, representa o modelo de gestão do pessoal que vigora até meados da década de 1970 (Gilbert, 1999).

- **A Gestão de Recursos Humanos**

Esta conceção da função, também designada como fase da gestão integrada inspira-se nos múltiplos contributos do Desenvolvimento Organizacional, da Gestão Estratégica e das Teorias da Contingência (Bilhim, 2004).

Para Sainsaulieu (1993) a conceção da GRH que se desenvolve a partir da crise com início nos anos 1980 representa uma resposta estrutural e de gestão às alterações produzidas no ambiente das empresas.

Consequentemente, o desafio que se coloca à abordagem da GRH é o de responder às mudanças verificadas no mercado de trabalho, no mercado dos produtos, nas expectativas da força trabalhadora, na complexidade crescente dos processos de gestão, no aparecimento de novas formas não normalizadas de trabalho, na mudança da importância do coletivismo para uma abordagem mais individualista das relações entre as pessoas e a organização, no surgimento de uma certa confiança na gestão, no declínio, em certas áreas, da taxa de sindicalização dos trabalhadores e na sequência de todas as mudanças relacionadas com a introdução de novas tecnologias de informação no contexto organizacional (Tavares & Caetano, 1999).

Perante as alterações contextuais e a multiplicidade de fatores a ter em conta no processo de tomada de decisão, aumenta a perceção de que os dirigentes têm um papel decisivo para a organização, multiplica-se o interesse pela análise das suas tarefas e investe-se nos métodos de seleção para encontrar dirigentes com elevado potencial e nos princípios de decisão em grupo. Com a abordagem da GRH a função pessoal assume a gestão previsional dos empregos e desenvolve novas práticas no domínio da gestão de grupos de trabalho, da formação e da requalificação profissional ou da gestão das mobilidades, do recrutamento e da internacionalização dos RH (Sainsaulieu, 1993).

- **A Gestão Estratégica de Recursos Humanos**

Para Horts e Charles-Henri (1987) a visão contemporânea da função começa a desenhar-se com a proximidade dos anos 1990, altura em que se colocam às empresas múltiplos desafios de natureza tecnológica, económica, social e político-legal, face aos quais as empresas mobilizam todos os seus recursos, inclusive os RH. A estrutura responsável pela função assume como missão a mobilização e desenvolvimento das pessoas, agora consideradas como um recurso no qual é necessário investir e, nesta perspetiva, os RH são considerados os primeiros recursos estratégicos da empresa e a própria função adquire o estatuto de grande função estratégica.

A Gestão Estratégica dos Recursos Humanos (GERH) distancia-se da visão quantitativa e coletiva da anterior abordagem e propõe uma GRH qualitativa e individual. O movimento de individualização da GRH privilegia a gestão previsional das competências, assumindo a noção de competência um papel central, ou seja, as empresas tornam-se mais atentas ao conteúdo dos empregos do que ao seu volume (Gilbert, 1999).

Inseridas num ambiente que persiste em ser turbulento e em mutação permanente, as empresas procuram, por um lado, adaptar-se a esse ambiente e, por outro lado, desenvolver a empregabilidade dos seus trabalhadores, por duas vias: internamente, pelo desenvolvimento da polivalência, o aumento da mobilidade funcional e a prevenção da exclusão; externamente, acompanhando o assalariado na aquisição de competências reconhecidas e válidas no mercado de trabalho (Gilbert, 1999).

Peretti (1998) afirma que o interesse pela designação da GERH reflete a consciencialização crescente de que o social e o económico estão fortemente imbricados e sublinha o facto de a função adotar uma visão dinâmica dos recursos que gere. Isto é, a função deve abranger o planeamento e a implementação de ações coerentes entre si e o controlo dos resultados. Neste sentido, este é o modelo onde os procedimentos de gestão previsional e preventiva dos empregos e das competências melhor se integram.

De modo complementar pode dizer-se ainda que o conceito de GERH integra as políticas da GRH da organização com a estratégia corporativa, as filosofias de emprego, os valores nucleares da empresa, as competências organizacionais e os processos de negócio que acrescentam valor à organização. Esta nova conceção da gestão das pessoas nas organizações pressupõe uma força de trabalho altamente implicada para com a organização, altamente flexível nos papéis que assume e nas aptidões que desenvolve e de muita qualidade. Estes objetivos atingem-se através de uma grande atenção prestada a elementos chave, como sejam a seleção, a socialização, a formação e o desenvolvimento de sistemas de recompensas (Tavares & Caetano, 1999).

Em suma, até aos anos 1960 predomina uma gestão de pessoas de cariz predominantemente administrativo. A função é desempenhada por especialistas que aplicam técnicas específicas para tratar os problemas do quotidiano da empresa. A partir daí, e até à década de 1980, prevalece a fase de gestão, na qual se privilegiam as políticas de cariz humano e social e uma perspetiva de médio prazo na evolução da empresa. Após os anos 1980, a função entra na fase de desenvolvimento e procura responder aos desafios atuais por via da conciliação das opções económicas, a aspiração ao lucro e a evolução dos RH (Peretti, 1998).

1.1.4. As Práticas de GRH de Elevado Desempenho

Considerando o ambiente cada vez mais concorrencial vivido pelas empresas, as práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho, têm vindo a merecer uma atenção crescente.

MacDuffie (1995) argumenta que a unidade apropriada de análise para estudar a estratégia de gestão de recursos humanos não são as práticas de gestão de recursos humanos singulares, mas os agrupamentos de práticas internamente consistentes, pois, quanto mais subtil e peculiar for o alinhamento de práticas para uma determinada empresa, mais o sistema de gestão de recursos humanos pode funcionar como um ativo estratégico, não sendo facilmente imitado pelos concorrentes.

Wood e Wall (2002) conceptualizam os sistemas de práticas de elevado desempenho como um agrupamento de práticas de gestão de recursos humanos separadas, mas interligadas, que estão orientadas para recrutar e selecionar, desenvolver, motivar e reter os trabalhadores nas empresas.

De acordo com Allen e Wright (2006) o objetivo das práticas de gestão de elevado desempenho, é desenvolver ou influenciar os comportamentos dos trabalhadores de modo a que possam contribuir para os objetivos estratégicos da empresa. O envolvimento dos trabalhadores é determinante para assegurar a coerência no processo de desdobramento dos objetivos da organização e melhorar a integração das metas, indicadores e planos de ação.

No processo de desdobramento dos objetivos existem três critérios principais a ter em consideração: compreensão dos objetivos pelos trabalhadores; negociação dos objetivos; compromisso e simplicidade que proporcione uma boa visão do todo (Allen e Wright, 2006).

Bilhim (2004) refere que o envolvimento e a participação dos trabalhadores irão potenciar a sua motivação, comprometimento e envolvimento, na concretização dos objetivos definidos.

Pfeffer (1998) considera que “práticas de elevado compromisso” e “práticas de elevado envolvimento” estão integradas e partilham das mesmas ideias, apresentando sete dimensões destinadas a assegurar uma maior integração dos trabalhadores nos processos e nos resultados, que considera contribuir para o sucesso organizacional:

- **Segurança de emprego**

De acordo com Pfeffer (1998), as organizações que adotam práticas que promovam um sentimento de segurança de emprego junto dos seus trabalhadores, revelam maiores índices de envolvimento por parte das pessoas.

- **Processos de recrutamento seletivos**

As empresas que adotam esta prática, desenvolvem mecanismos que garantem a atração de um número alargado de candidatos que possuam um conjunto de características, atitudes e aptidões inseridas na filosofia da organização, avaliam o seu potencial para ocuparem funções do âmbito de responsabilidades superior, avaliam as competências chave que se enquadrem na cultura distintiva da organização e apostam em competências transversais que sejam mais difíceis de alterar através da formação, como é o caso das competências emocionais (Pfeffer, 1998).

- **Equipas autogeridas e processos de descentralização das decisões**

O recurso ao trabalho colaborativo e a esquemas de equipas autogeridas, parece evidenciar um conjunto de vantagens assinaláveis. Estimula uma maior iniciativa e esforço na procura de soluções e melhorias de processos que gerem desempenhos superiores e, permite uma redução significativa de custos ao eliminar o recurso a supervisores na cadeia de valor (Pfeffer, 1998).

- **Remunerações elevadas e contingentes ao desempenho da organização**

A atribuição de incentivos para o desempenho de grupos ou equipas de trabalho, tem sido uma prática frequente em sistemas de trabalho de elevada performance. Estas práticas parecem ter um impacto significativo na criação de uma cultura direcionada para o desempenho, através da promoção de uma filosofia de partilha do lucro e do risco, na qual os trabalhadores sentem-se recompensados pelo esforço produzido (Pfeffer, 1998).

- **Formação e desenvolvimento**

A aposta na formação intensiva dos seus trabalhadores tem sido uma prática sistemática das organizações de elevado desempenho, procurando assim potenciar a sua vantagem competitiva, criando a capacidade de aprenderem mais depressa que os seus concorrentes. Através da formação, as organizações garantem o desenvolvimento das competências identificadas como críticas para a prossecução da estratégia empresarial delineada bem como a aquisição de novas competências para assegurar a sucessão de trabalhadores chave a cargos de maior responsabilidade (Pfeffer, 1998).

- **Práticas de redução da distinção de estatuto hierárquico**

Uma das estratégias usadas em sistemas de trabalho de elevada performance, tem incidido no desenvolvimento de práticas que promovam a equidade e a cooperação, tais como a remoção de símbolos ligados a fatores de estatuto ou posições de poder, a criação de espaços comuns de trabalho e convívio, tais como *open spaces*, refeitórios e a aplicação de políticas internas idênticas a todos os trabalhadores. Este é um passo importante na garantia de que todos os membros de uma organização se sentem igualmente importantes e envolvidos na empresa e que, deste modo, se constrói uma cultura de empresa igualitária e participativa. Constitui também uma estratégia para encorajar os trabalhadores a partilharem ideias num sistema de gestão aberto, porque a filosofia inerente é fomentar a participação de todos para a melhoria contínua, porque todos são importantes para a organização (Pfeffer, 1998).

- **Partilha de informação**

A partilha e difusão de informações ligadas à vida da organização são uma prática frequente em sistemas de trabalho de elevada performance e parecem conduzir a um conjunto de benefícios quer para a empresa, quer para os trabalhadores. O facto de uma organização partilhar informações relativas ao seu desempenho financeiro e às suas estratégias de atuação, revela um voto de confiança relativamente aos seus trabalhadores e representa um estímulo à melhoria organizacional, na medida em que disponibiliza informação acerca dos níveis de desempenho alcançados, facilitando a ligação entre o contributo individual ou das equipas aos resultados da empresa, melhorando a eficácia dos colaboradores (Pfeffer, 1998).

De acordo com o autor, estas são as sete práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho básicas, podendo algumas delas, desdobrarem-se em várias componentes, ou serem combinadas para o alcance de vantagens competitivas.

Huselid (1995) também constatou que as práticas de elevado desempenho estavam associadas a retornos financeiros positivos para as empresas e que uma parte significativa do impacto destas práticas surgia relacionado com a baixa rotatividade e a elevada produtividade dos trabalhadores.

Bae e Lawler (2000) adotam a expressão de estratégias de gestão de recursos humanos de elevado envolvimento para designar uma abordagem de gestão de recursos humanos orientada para desenvolver e manter as competências e a implicação dos trabalhadores, sendo estes considerados essenciais para a criação de vantagens competitivas nos contextos organizacionais atuais.

Zacharatos, Barling, D'Iverso (2005) entendem que os sistemas de práticas de elevado desempenho integram todas as componentes dos sistemas de elevado envolvimento, elevada implicação, mas são mais abrangentes, enfatizando as vantagens competitivas que é possível obter com a utilização destas práticas de gestão de recursos humanos.

Parece ser consensual que, subjacente à designação de “práticas de elevado desempenho”, “elevado envolvimento”, “práticas estratégicas”, “boas práticas”, está uma conceção de gestão de recursos humanos orientada para manter e desenvolver as competências e a implicação organizacional dos trabalhadores e se concretiza em práticas de recrutamento e seleção rigorosas, avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento, segurança de emprego, promoções e recompensas baseadas no mérito, práticas de formação e de desenvolvimento dos trabalhadores, práticas que incentivam a participação nos processos de decisão e a partilha de informação sobre a empresa.

1.2. O OUTSOURCING

O conceito *outsourcing* é de origem anglo-saxónica e é uma palavra muito utilizada nos dias de hoje. Através da técnica da separação da palavra, constata-se que a palavra “*outsourcing*” deriva da junção de duas palavras com significados diferentes: “*out*” que significa fora, e “*source*” que significa fontes. Assim, pode dizer-se que o *outsourcing* diz respeito à utilização de uma fonte que é externa à organização (Oliveira, 2002).

Para Oliveira (2002), o *outsourcing* designa a utilização significativa de recursos externos para realizar atividades que, tradicionalmente, seriam executadas por trabalhadores e por outros ativos da própria empresa. Consiste em contratar com uma entidade externa à organização a prestação de serviços relacionados com uma função ou área, abrangendo a sua gestão diária.

Outra perspetiva, segundo Reis (2000), é que o *outsourcing* convencionou a um terceiro, um contrato de prestação de serviços não estratégicos (que não produzem valor acrescentado para os clientes) e por isso distantes do negócio central (*core business*) da empresa.

O *outsourcing* está sempre associado a alguns conceitos, como o *Make or Buy*, mandar fazer fora, externalização ou terceirização, todavia Conde (2005), considera que todas as definições estão centradas em três elementos chave: compra de serviços ao exterior; menores custos; maior especialização.

1.2.1. O Surgimento do *Outsourcing*

O conceito de *outsourcing* não é recente, tendo sido introduzido na era moderna como uma estratégia usada por inúmeras organizações para atingir melhores resultados. O conceito que começou a ganhar importância no início da década de 60, mais concretamente ao nível dos Sistemas de Informação, quando as organizações contrataram entidades externas para satisfazer as suas necessidades ao nível do processamento de dados (Soininen, 1995).

Isto deveu-se ao facto do equipamento informático possuir um custo elevado, o que levou a que as organizações tivessem de recorrer a entidades externas especializadas neste tipo de serviços, uma vez que não tinham capacidade financeira para adquirir tais equipamentos, ou seja, o *outsourcing* era uma necessidade e não uma opção (Gupta & Gupta, 1995).

No decorrer da década de 90, o *outsourcing* cresceu, abrangendo múltiplos sistemas e envolvendo frequentemente uma transferência significativa de ativos, *leasings* e pessoas, para fornecedores que agora assumem a responsabilidade por lucros e perdas (Lacity & Hirschheim, 1995).

A nível mundial, nos últimos anos, tem-se assistido à intensificação e à diversificação do leque de atividades que são objeto de *outsourcing* por parte das empresas. Se, há alguns anos atrás, as organizações revelavam bastante receio em confiar a terceiros o controlo operacional de várias tarefas tradicionalmente realizadas por trabalhadores e outros recursos da própria instituição (exceto em determinados casos pontuais, como o da segurança e limpeza), hoje em dia, observam-se inúmeras situações em que as empresas “entregam” a organizações externas a totalidade das funções anteriormente desempenhadas pelo seu Departamento de Sistemas de Informação, ou mesmo pelo seu Departamento de Recursos Humanos (Varajão, 2001).

Uma tendência análoga verifica-se ao nível dos serviços públicos: os governos de vários países começaram a questionar a realização de determinadas atividades por instituições ou funcionários públicos, considerando a hipótese de confiar a entidades privadas a própria gestão dessas instituições (Varajão, 2001).

Transformações deste género têm vindo a observar-se em vários setores, nos anos mais recentes. A contratação de serviços de terceiros para assegurar a prestação de certas tarefas de apoio geral é uma realidade nas organizações portuguesas. Tem havido um

alargamento do âmbito das atividades realizadas em *outsourcing*, e, em algumas iniciativas de parcerias público-privadas (PPP), as entidades privadas detêm um papel importante na gestão de instituições públicas (Varajão, 2001).

O crescimento do mercado de *outsourcing* está a ser impulsionado por diversos fatores, como a globalização, as privatizações, a desregulação e a inovação tecnológica, que, ainda que de uma forma indireta, causam uma concorrência crescente à escala mundial. Tal facto faz com que muitas empresas recorram a entidades externas para transformar as suas estruturas, a fim de se tornarem mais competitivas e se manterem operacionalmente eficientes (Oliveira, 2002).

Se muitas vezes, no passado, o *outsourcing* era visto como uma forma de reduzir custos ou uma forma de a empresa se focalizar apenas na sua atividade principal, hoje em dia é visto como uma importante ferramenta de gestão no sentido de tornar a empresa mais competitiva (Oliveira, 2002).

1.2.2. As Tipologias de *Outsourcing*

A determinação do nível e profundidade com que se irá operar o *outsourcing* implica a adoção de uma das seguintes tipologias (Varajão, 2001):

Outsourcing total ou puro: recorre-se ao *outsourcing* para exteriorizar completamente uma determinada função sendo que, neste caso, todas as atividades inerentes a essa função são transferidas para atores externos à organização, inclusive, as próprias necessidades de recursos humanos.

Outsourcing parcial ou seletivo: recorre-se ao *outsourcing*, por exemplo, no caso dos sistemas de informação, apenas para a programação de uma nova aplicação, sendo que a manutenção do sistema continuará a ser feita dentro da organização com os recursos humanos e materiais da organização.

Insourcing: alargam as tipologias de *outsourcing* acrescentando às tipologias anteriores uma nova categoria – o *insourcing*, que deverá ser usado para designar a opção pela manutenção da produção de bens e/ou serviços internamente quando tenha havido lugar a uma avaliação formal da opção de exteriorização e que, na sequência dessa avaliação, se tenha optado pela manutenção das atividades internamente por se considerar esta opção mais vantajosa.

Outsourcing de processos de negócio: o *outsourcing* tem, nos últimos tempos, alargando-se a algumas áreas de negócio surgindo uma nova tipologia, o *outsourcing* de processos de negócio. Nesta tipologia, a entidade contratada é responsável pelo desenvolvimento da totalidade de uma função de negócio. Esta tipologia está associada ainda aos benefícios para o negócio da organização (*outsourcing* associado a benefícios para o negócio). Reportando para os contratos que se estabelecem com base nos contributos da entidade externa para o organismo, o contrato é, assim, indexado às mais-valias que a organização externa consegue para o organismo, sendo que as contrapartidas financeiras estão dependentes dessas mais-valias. A particularidade desta tipologia é que prevê uma repartição do risco tanto pela organização que recorre ao *outsourcing* como pela entidade prestadora dos serviços ou produtos alvo de *outsourcing*. A principal dificuldade prende-se com a identificação à partida tanto dos benefícios como dos riscos potenciais.

Outsourcing de serviços partilhados: esta tipologia de *outsourcing* distingue-se das restantes na medida em que, regra geral, a prestação de bens e serviços, apesar de deixar de ser efetuada diretamente pelo organismo, mantém-se no mesmo grupo empresarial ou, no caso da administração pública, na mesma pessoa coletiva (Estado). Trata-se da criação de estruturas comuns e transversais a vários organismos, que se ocupam da realização de atividades e tarefas não integradas, regra geral, no *core-business* da organização e que podem ser transferidas para centros de serviços partilhados. Estas tarefas, apesar de terem maioritariamente uma natureza administrativa ou logística, são vitais para o bom funcionamento da organização. Incluem-se neste role de tarefas, a gestão de recursos humanos, a gestão financeira e contabilística, a negociação e aquisição de bens e serviços, a gestão de edifícios, os serviços de segurança, os serviços de limpeza, os serviços de transporte, a gestão de frotas automóveis, o *helpdesk* de clientes e *call centres*, o apoio jurídico e os sistemas de informação e comunicação, incluindo o suporte técnico.

Se à partida o conceito de *outsourcing* parece não evidenciar dificuldades de interpretação, sendo até usado frequentemente como um termo genérico, as diferentes tipologias de *outsourcing* existentes remetem o conceito para circunstâncias mais complexas que exigem análises mais profundas aquando da decisão de o adotar (Varajão, 2001).

Devem ser considerados um conjunto de fatores quando se avalia a possibilidade de recorrer ao *outsourcing*: Que serviços ou produtos serão alvo de *outsourcing*? Recorrer-se-á ao *outsourcing* para serviços e/ou produtos centrais ou não centrais ao negócio? Que tipologia de *outsourcing* adotar? Existirá transferência de propriedade de ativos? Que responsabilidades se podem exigir? Qual o grau de dependência com que se ficará? Quais os riscos envolvidos e qual a sua repartição? Existe a possibilidade de perda ou quebra de

confidencialidade? Estas e outras questões devem ser avaliadas previamente e ponderadas em conjunto com as vantagens e desvantagens de recorrer a este instrumento de gestão, tanto na gestão privada, como na gestão pública e em particular nesta última por se tratar de financiamento público (Varajão, 2001).

1.2.3. As Vantagens e as Desvantagens do *Outsourcing*

Nos últimos anos, as organizações têm recorrido com frequência crescente ao *outsourcing*. Contudo, é preciso notar que, em alguns casos, o fizeram sem a percepção clara que uma parte importante do seu ciclo de produção, de bens ou serviços, deixava de ser, diretamente controlável pela organização e implicava, em algumas situações, a revelação de dados importantes (da organização e clientes/utentes) para a prossecução dos seus objetivos. Assim, se por um lado o *outsourcing* é visto como uma opção de gestão vantajosa, por outro, as desvantagens/limitações podem colocar as organizações em situações difíceis de gerir (Varajão, 2001).

De seguida serão enumeradas algumas vantagens do *outsourcing*, encontradas ao longo da bibliografia consultada:

- *Outsourcing* de atividades não críticas, permite a libertação de recursos para serem aplicados no objetivo central da empresa e consequente aumento de competitividade (Santos, 1998);
- Permite aceder a tecnologias às quais a organização não tinha acesso por meios próprios devido ao seu elevado custo (Santos, 1998);
- Melhora o controlo orçamental e a transparência, pois existe um contrato onde são fixados prazos, quantias e condições de pagamento (Santos, 1998);
- Transforma os custos fixos em custos variáveis, o que permite adquirir apenas os recursos na medida exata que se necessita (Benko, 1993);
- Partilha riscos, nomeadamente riscos de investimento que uma organização efetua aquando da aquisição de equipamento, que com a implementação do *outsourcing* irão ser transferidos para uma entidade externa (Benko, 1993);
- Aumenta a competitividade e a eficiência operacional (Nunes, 2008);
- Diminui as necessidades de investimento e sua melhor afetação no sentido de melhorar a capacidade competitiva (Nunes, 2008);
- Soluciona as atividades de difícil gestão ou controlo (Antonucci, Lordi & Tucker, 1998);

- Reduz o risco na contratação do colaborador, pois o contrato pode incluir uma cláusula que permita rescisão do contrato em caso de insatisfação, o que permite uma rápida mudança (Antonucci, Lordi & Tucker, 1998);
- Melhora a capacidade de mudança organizacional, pois o recurso a uma entidade externa vai acelerar a transição para as novas tecnologias, evitando o lento desenvolvimento de estruturas internas (Jarvle, 1995);
- Reduz a necessidade de recrutamento de recursos humanos altamente qualificados e experientes num mercado onde predomina a escassez dos mesmos (Jarvle, 1995).

Observamos agora algumas das desvantagens e respetivas implicações, relacionadas com a utilização do *outsourcing*:

- Perda de controlo da execução das atividades e consequente maior necessidade de controlo (Santos, 1998);
- Perda de confidencialidade pois são cedidas à empresa subcontratada informações que poderão ser vitais para a organização (Santos, 1998);
- Má qualidade do serviço prestado e diminuição do nível da satisfação, razão pela qual a qualidade do serviço deverá ser um critério primário na seleção da empresa subcontratada (Khosrowpour, Subramanian & Gunterman, 1995);
- Menor envolvimento e dedicação por parte da empresa prestadora do serviço (Khosrowpour, Subramanian & Gunterman, 1995);
- Menor alinhamento com a estratégia e a cultura da organização (Gupta & Gupta, 1995);
- Custos mais elevados do que se as atividades tivessem sido executadas com os meios internos pois as organizações têm capacidade semelhante à empresa contratada (Gupta & Gupta, 1995);
- Perda de flexibilidade e reação lenta à mudança pois devido à escolha deste tipo de serviço, as organizações deixam de estar equipadas para o desempenho daquela tarefa (Lacity & Hirschheim, 1995);
- Perda de conhecimento crítico do negócio como resultado da redução da equipa de trabalho (Lacity & Hirschheim, 1995);
- Exposição aos riscos de instabilidade dos fornecedores pois se este for afetado por dificuldades financeiras a organização pode ser afetada, nomeadamente, com a perda de qualidade do serviço prestado (Benko, 1993);
- Desmotivação do pessoal, gerada pelas instabilidades associadas ao processo, nomeadamente, rumores de despedimentos (Palvia & Parzinger, 1995).

É habitual as organizações recorrerem ao *outsourcing* ponderando apenas as vantagens que lhes estão associadas, menosprezando as desvantagens ou o próprio contexto que as circunda. Se, para algumas organizações, os ganhos com a adoção do *outsourcing* foram muito positivos, para outras trouxe terríveis problemas, pois o *outsourcing* não é uma solução para todas as organizações. Só depois de uma detalhada avaliação às vantagens do *outsourcing*, e a uma ponderada reflexão quanto às desvantagens e ao contexto em que a organização opera, é que se poderá fazer uma correta avaliação acerca da viabilidade do recurso a este instrumento (Varajão, 2001).

Mesmo nos casos em que se presume ser vantajosa a adoção do *outsourcing* deverá ser desenhado com cuidado o recurso a este mecanismo, avaliando entre as diferentes tipologias aquela que melhor responderá aos objetivos da organização (Varajão, 2001).

1.3. O *OUTSOURCING* E A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

O *outsourcing* de atividades por parte das organizações é uma questão de boa gestão, pois à medida que as organizações crescem a complexidade da sua gestão cresce mais que proporcionalmente e, com este crescimento exponencial dos órgãos de gestão requeridos para suportar o desenvolvimento da empresa, crescem também exponencialmente os custos de manutenção da organização e das suas estruturas. O *outsourcing* de atividades não nucleares das organizações surge então como uma das vias possíveis para a melhoria da sua gestão, permitindo a diminuição dos seus custos de funcionamento global e a concentração dos esforços nas atividades consideradas realmente fundamentais para a organização, aumentando a sua eficácia (Duarte, 2000).

Para ceder atividades em *outsourcing* uma organização deve ter a capacidade de: primeiro, saber que atividades ou setores devem ser cedidos em *outsourcing*, de acordo com a sua estratégia de desenvolvimento; segundo, determinar que tipo de *outsourcing* é o mais adequado para a atividade ou setor; terceiro, certificar-se que o parceiro escolhido para realizar as atividades em *outsourcing* não só é competente para as realizar hoje, mas é capaz de prestar um serviço flexível, a longo prazo, com revisões contratuais periódicas (Duarte, 2000).

O *outsourcing* deve portanto constituir um parceiro de negócios a longo prazo, com capacidade para ir adaptando a sua atuação às necessidades da organização que cede as atividades e de ir ajustando o contrato da sua prestação às condições de concretização da parceria de negócios (Duarte, 2000).

Cada vez as empresas recorrem mais à externalização de serviços e as empresas prestadoras sentem novas tendências nesta área. Do lado de quem procura serviços em *outsourcing*, a intenção é simples: obter ajuda, de preferência especializada, de preferência a preços menores, para áreas que não são as suas áreas de negócio e, dedicar-se a 100% ao seu negócio (Carvalho & Marcelino, 2015).

Fornecedores de serviços das mais diversas áreas apontam as vantagens de contratar em *outsourcing* (Carvalho & Marcelino, 2015):

- João Gonçalves, diretor de *Global Technology* da IBM Portugal, diz que o *outsourcing* é uma boa forma de reduzir os seus custos e obter mais flexibilidade sem perder qualidade no serviço.
- João Luís, *associate partner* da KPMG Portugal, frisa que o *outsourcing* é uma forma de garantir flexibilidade de recursos em função das necessidades da empresa.
- Alexandre Oliveira Correia, diretor da Contact, empresa de *contact centers*, explica que além da flexibilidade, o *outsourcing* garante volatilidade do negócio, variabilização do custo e redução do risco do negócio.
- Paulo Ribeiro, *partner* da PwC, responsável pela área de *Tax Management & Accounting Services*, fala da importância do *Business Process Outsourcing* (BPO), um processo de contratação de um serviço para gerir áreas não core das empresas, referindo que leva a reduções de custos operacionais significativas. Em sua opinião, a introdução de mais tecnologia é também bastante visível. Antecipa que a era da digitalização não passará ao lado desta atividade, com as empresas a procurarem soluções cada vez mais globais.
- A consultora Gartner também considera que a evolução tecnológica terá uma palavra a dizer no mundo dos serviços em *outsourcing* mas também na forma de funcionamento das empresas.
- Joaquim Guedelha, administrador do ISQ, que oferece vários serviços de *outsourcing* acredita que as empresas querem parceiros duradouros, que incorporem e valorizem os seus objetivos, que lhes libertem recursos. E lembra que se há uns anos procuravam serviços standardizados, mantendo a sua gestão internamente, agora recorrem ao *outsourcing* mesmo em áreas mais sensíveis, como a investigação aplicada, a inovação e o desenvolvimento de produto.

- Carla Marques, *General Manager* da Randstad Contact Centres, partilha da mesma opinião, dizendo que agora o *outsourcing* é utilizado em áreas inimagináveis há uns anos, como o *back-office*, ou a gestão de lojas, acrescentando que as empresas procuram serviços transversais e integrados, e que a tecnologia de suporte e controlo operacional tem evoluído significativamente com as empresas a procurar as melhores soluções tecnológicas.
- Na logística estes fatores são essenciais e, Isabel Viçoso, administradora da Logic, acredita que neste setor a prioridade é encontrar soluções à medida, abrangentes e que respondam às necessidades distintas em cada fase dos processos. E a chave do sucesso está em antecipar as tendências do mercado, transferindo para a empresa que fornece os serviços toda a complexidade. Por isso crê que o recurso ao *outsourcing* é facilitador económico e competitivo, uma vez que permite às empresas capitalizar um controlo de custos, acrescentar capacidade de especialistas e obter soluções flexíveis.

Aumentar as vendas é o principal objetivo das empresas. Ter equipas especializadas com formação, é por isso uma garantia de sucesso. E a solução pode passar pelo recurso ao *outsourcing* (Carvalho & Marcelino, 2015).

José Couto, Diretor Ibérico de Recursos Humanos da Schindler, empresa que presta serviços em *outsourcing*, no setor de elevadores e escadas rolantes, tem uma vasta experiência na gestão de pessoas e liderança de equipas, a trabalhar em diferentes mercados internacionais, como Luxemburgo, Alemanha, França, Espanha, Marrocos, Turquia, Roménia, Portugal, Botsuana, Índia, África do Sul e França. Esta gestão passou, em alguns casos, por instalações de fábricas em locais sem qualquer tradição industrial, com números de trabalhadores quase sempre acima do milhar e, muitas das vezes, com prazos reduzidos. Mas passou também por alguns projetos de encerramento de unidades fabris que, pelo número de pessoas envolvidas e pelo impacto nas comunidades em que estavam inseridas, foram processos difíceis de gerir e requereram um trabalho mais cauteloso e específico (Carvalho & Marcelino, 2015).

Atualmente, o seu trabalho na Schindler desenvolve-se a uma escala ibérica, o que implica moldar o trabalho às diferentes características que encontra nas realidades portuguesa e espanhola. No entanto, apesar de estes não serem mercados antípodas, o sucesso da gestão de recursos humanos eficaz passa, na sua opinião, por uma definição objetiva da missão e valores pretendidos para a empresa, que ultrapasse barreiras culturais ou geográficas e que seja, naturalmente, compreendida e partilhada por todos. Esta linguagem comum é a base que considera imprescindível para um trabalho a nível

internacional, no qual seja necessário gerir um número considerável de pessoas (Carvalho & Marcelino, 2015).

José Couto afirma que, no setor de elevadores e escadas rolantes, a Schindler se baseia na cultura de responsabilização dos trabalhadores, identificação de potenciais talentos e suporte ao seu desenvolvimento, através de uma comunicação fluida e frequente no seio das equipas, reconhecendo o mérito e o desempenho profissional. Estes são os princípios basilares para a estratégia de recursos humanos, que se estendem a todas as unidades do grupo, independentemente da sua localização geográfica. Esta linha orientadora integra os valores e a identidade da empresa, que se baseia na segurança, criação de valor para o cliente, compromisso com o desenvolvimento dos trabalhadores, liderança e integridade. Com o desenvolvimento desta linguagem, coerente com a missão e os valores do grupo, considera que é possível fortalecer o capital humano para enfrentar conjunturas instáveis e menos favoráveis (Carvalho & Marcelino, 2015).

Na gestão de recursos humanos, o Diretor Ibérico de Recursos Humanos da Schindler, considera a identificação e a retenção de talentos, ações vitais, pois são decisivas para o percurso do trabalhador. Este não é um processo estanque e é precisamente a conciliação destes momentos que definem o êxito. Ao descurar um destes aspetos a falência do processo é inevitável. Cada *manager* deve ter uma clara obrigação no desenvolvimento das respetivas equipas, acompanhando os seus colegas e assegurando o seu desenvolvimento pessoal e profissional (Carvalho & Marcelino, 2015).

As boas práticas na área de recursos humanos passam também por uma forte aposta na área da formação, centrada no desenvolvimento das capacidades e responsabilidades de cada trabalhador. As organizações, tendencialmente, vão investir cada vez mais na qualidade de vida dos trabalhadores, valorizar elevados padrões de desempenho, enfatizando as competências através de uma comunicação eficiente. Este é o caminho para aumentar a produtividade (Barros, 2014).

A gestão de recursos humanos passou a desempenhar um papel fundamental neste tipo de organizações que, além das políticas de RH, é responsável pelas demais áreas da organização, como também pela elaboração das estratégias que estejam em consonância com os objetivos organizacionais (Barros, 2014).

II - METODOLOGIA E ESTUDO EMPÍRICO

Este capítulo apresenta o objeto de estudo em análise e a estratégia metodológica que confere e sustenta a investigação, identificando o tipo de pesquisa, as técnicas de recolha de informação e a caracterização da amostra.

2.1. METODOLOGIA

A opção metodológica é uma questão fundamental na realização da investigação, partindo do princípio que se torna essencial a existência de uma forte coerência entre o objeto de estudo, o propósito com que este é desenvolvido, os pressupostos que o guiam e a opção metodológica adotada.

Cordeiro (2008) defende que a construção da estratégia metodológica não se pode centrar exclusivamente na tentativa de compatibilização dos métodos disponíveis, partindo do pressuposto de que podem ser utilizados todos e em qualquer circunstância, recenseados no repertório de instrumentos válidos. Neste sentido, cada pesquisa tem características e condições próprias e possui técnicas de investigação específicas e apropriadas, assumindo extrema importância a sua operacionalidade e potencialidade.

Nesta investigação pretende-se analisar as percepções dos trabalhadores sobre as práticas de gestão de recursos humanos em empresas *outsourcing*, identificando e caracterizando, numa primeira fase, as práticas de gestão de recursos humanos e o surgimento do *outsourcing* com as vantagens e desvantagens associadas, para posteriormente se aferir a forma como os conceitos se inter-relacionam e como são percecionados pelos trabalhadores das empresas analisadas.

Considerando a natureza e o objetivo geral da investigação, optou-se pela escolha de uma metodologia de natureza exploratória e descritiva, onde se irá recorrer ao estudo de caso com uma abordagem quantitativa, utilizando técnicas documentais, com a análise de documentos, e técnicas não documentais, com o inquérito por questionário. Os dados recolhidos por questionários fazem sentido quando são alvo de tratamento quantitativo, comparando categorias de respostas e estudo de correlações (Almeida e Pinto, 1995).

Recorre-se à pesquisa quantitativa, por esta ser mais descritiva e objetiva. Segundo Gunther (2006) a pesquisa quantitativa utiliza-se quando se sabe exatamente o que deve

ser perguntado para atingir os objetivos da pesquisa, permitindo que se realizem projeções para a população representada.

Gunther (2006) defende ainda que a pesquisa quantitativa é um estudo estatístico que se destina a descrever as características de uma determinada situação, medindo numericamente as hipóteses levantadas a respeito de um problema de pesquisa. As informações são colhidas por meio de um questionário estruturado com perguntas claras e objetivas, garantindo a uniformidade de entendimento dos entrevistados. É especialmente projetada para gerar medidas precisas e confiáveis que permitam uma análise estatística. As questões devem ser diretas e facilmente quantificáveis e a amostra deve ser grande o suficiente para possibilitar uma análise estatística confiável. A análise de dados quantitativos e o cruzamento entre as informações, vão produzir algo qualitativo.

A metodologia adotada justifica-se, pois a sua base é essencialmente o trabalho de campo, estudando a empresa no seu contexto real, tirando partido de fontes múltiplas com recurso observações, questionários, documentos e artefactos (Freixo 2011).

2.1.1. Recolha de Dados Documentais

Segundo Boni e Quaresma (2005), a observação pode ser considerada uma técnica de recolha de dados para conseguir informações sobre determinados aspetos da realidade. Esta técnica ajuda o pesquisador a identificar e obter provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam o seu comportamento.

A observação obriga o pesquisador a ter um contacto mais direto com a realidade. Esta técnica é denominada por observação assistemática, onde o pesquisador procura recolher e registar os factos da realidade sem a utilização de meios técnicos especiais, ou seja, sem nenhum planeamento ou controle. Geralmente este tipo de observação é utilizado em estudos exploratórios sobre o campo a ser pesquisado (Boni & Quaresma, 2005).

De acordo com Quivy e Campenhoudt (2005), a utilização da análise documental permite ao investigador despende de menos recursos, no entanto poderá o investigador não poder divulgar a informação a que teve acesso por uma questão de confidencialidade, opção que foi tida em conta nesta investigação.

A análise documental incidiu sobre a informação disponibilizada pela organização, apenas para consulta, nomeadamente páginas da intranet e outros documentos formais como, o

Manual de Avaliação de Desempenho, o Manual de Acolhimento e Integração, o Manual de Funções e os Indicadores de Desempenho dos trabalhadores.

A economia de tempo e de dinheiro que permite ao investigador consagrar o essencial da sua energia à análise propriamente dita é uma das principais vantagens na adoção deste método (Quivy & Campenhoudt, 2005).

2.1.2. Inquérito por Questionário

O inquérito por questionário é um instrumento de investigação que utiliza processos de recolha sistemática de dados, com vista a dar resposta a um determinado problema. Baseia-se normalmente numa série de perguntas a serem aplicadas a uma amostra representativa do grupo que se pretende estudar e os dados recolhidos são de fácil tratamento, uma vez que as respostas, em particular são fechadas, permitindo uma fácil quantificação dos resultados e, conseqüentemente, a sua análise estatística resulta facilitada (Almeida e Pinto, 1995).

Para Almeida e Pinto (1995), a utilização deste instrumento de recolha de informação pressupõe um trabalho faseado em três momentos: planificação; execução; tratamento da informação.

- Planificação: consiste na delimitação do âmbito dos problemas a estudar e informação a obter (objetivos do questionário), na formulação de hipóteses teóricas que se pretendem verificar, na delimitação rigorosa do universo ou população do inquérito e construção de uma amostra representativa e, na planificação das secções do questionário formulando as questões que integram cada secção.
- Execução: a opção por um inquérito de administração indireta exige a seleção e formação dos entrevistadores, enquanto um questionário que se destina a ser autoadministrado não deve descurar-se pormenores como o aspeto gráfico e as soluções mais eficazes de envio e devolução do mesmo.
- Tratamento da Informação: esta fase inclui, além de outras operações, a codificação das respostas, o apuramento e tratamento da informação e a elaboração das conclusões fundamentais a que o inquérito tenha conduzido. A apresentação dos resultados concretiza-se normalmente na redação de um relatório de inquérito.

A construção do questionário e a elaboração das questões constituem uma fase crucial no desenvolvimento de um inquérito como método de investigação. Quaisquer imprecisões, erros ou ambiguidades precisam de ser eliminados antes de uma aplicação em campo, pois estas, por mínimas que sejam, exercerão impacto decisivo no total das operações posteriores em direção às conclusões (Almeida e Pinto, 1995).

Na formulação das questões é necessário assegurar que a linguagem se adapta ao público-alvo, que se evita a irrelevância e a ambiguidade, que se evitam assuntos de natureza pessoal ou que possam ser dedicados para o inquirido, se obedece aos princípios da clareza, da concisão, da coerência e da neutralidade (Almeida e Pinto, 1995).

As vantagens da utilização do inquérito por questionário estão na recolha de informações sobre grande número de indivíduos, a possibilidade de fazer comparações precisas entre as respostas dos inquiridos, a facilidade de análise e sistematização de resultados e o baixo custo (Almeida e Pinto, 1995).

As desvantagens poderão estar no material recolhido poder ser superficial, as perguntas padronizadas não permitirem captar diferenças de opinião significativas ou subtis entre os inquiridos e as respostas poderem dizer respeito mais ao que as pessoas dizem que pensam do que ao que efetivamente pensam (Almeida e Pinto, 1995).

Cabe ao investigador selecionar o tipo de questões a apresentar de acordo com o fim para o qual a informação é usada, as características da população em estudo e o método escolhido para divulgar os resultados, tendo em conta as vantagens e desvantagens de cada tipo de respostas (Almeida e Pinto, 1995).

Neste estudo é aplicado um inquérito por questionário adaptado de Esteves (2008), de respostas fechadas, onde o inquirido apenas seleciona a opção (entre as apresentadas) que mais se adequa à sua opinião (Anexo I).

As questões fechadas permitem rapidez e facilidade de resposta, maior uniformidade, facilidade na categorização das respostas e simplificação na análise. Contudo, este tipo de questões, também podem apresentar dificuldades em elaborar as respostas possíveis para uma determinada questão, não estimular a originalidade e a variedade de respostas, ou pode o inquirido optar por uma resposta que se aproxima mais da sua opinião embora não sendo esta uma representação fiel da realidade (Almeida e Pinto, 1995).

A primeira parte do questionário tem como finalidade aferir as percepções dos trabalhadores sobre as práticas de gestão de recursos humanos numa empresa *outsourcing* do setor de elevadores e escadas rolantes, analisando o enquadramento das mesmas na literatura.

Neste questionário, estão presentes práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho, relacionadas com segurança de emprego, avaliação de desempenho, práticas de remuneração, oportunidades de carreira, oportunidades de formação, oportunidades de participação e acesso à informação, verificando-se a lacuna de não recolher informação sobre o recrutamento seletivo. A este nível, Esteves (2008), sistematizou um conjunto de estudos que contribuíram para a construção das questões relativas às práticas de GRH (Anexo II).

A aplicação deste questionário composto por 31 itens implica a medição dos aspetos que se pretendem estudar, com a utilização de escalas. É utilizada a escala de Likert com uma série de cinco proposições, das quais o inquirido deve selecionar uma: discordo totalmente; discordo; não concordo nem discordo; concordo; concordo totalmente. A cotação das respostas varia de modo consecutivo utilizando pontuações de 1 a 5, onde 1 representa “discordo totalmente” e 5 representa “concordo totalmente”.

A segunda parte do questionário tem como objetivo a recolha de dados sociodemográficos, para caracterização da amostra e para análise de variáveis demográficas relacionadas com as dimensões em estudo.

A aplicação do questionário efetuou-se através do envio de uma mensagem eletrónica (email) para os trabalhadores com funções de técnicos de manutenção e chefes de equipa. Para os trabalhadores com funções de administrativos e quadros superiores, a aplicação do questionário foi feita presencialmente com uma breve apresentação do estudo, realçando a importância da participação e garantindo a confidencialidade.

Os dados obtidos, foram registados numa base de dados, permitindo o tratamento da informação de forma agregada e estatística, analisada quantitativamente, tendo por base o programa informático de gestão e análise de dados de inquéritos *SPSS - Statistical Package for the Social Sciences*, versão 20, sintetizando os dados através de procedimentos adequados, detetando tendências, padrões e correlações (Pereira, 2004).

Através dos dados obtidos foram calculadas frequências, médias, desvio padrão, cruzamentos de variáveis e correlações, através do cálculo do Coeficiente de Correlação de Pearson, o que permitiu aferir o grau de dependência entre variáveis (Cohen, 1988).

2.2. OBJETO DE ESTUDO

Pretende-se analisar a temática apresentada no setor de elevadores e escadas rolantes (CAE 43290), incidindo a investigação numa empresa de referência em Portugal.

A presente investigação encontra-se autorizada pela empresa. Contudo, foi solicitado o anonimato da mesma por se tratar de um setor muito competitivo e concorrencial.

2.2.1. Caracterização do Setor

Os elevadores e escadas rolantes (CAE 43290) são equipamentos eletromecânicos utilizados em edifícios de habitação, de comércio, de serviços ou mistos para o transporte em altura de pessoas e bens.

Fazendo uma retrospectiva histórica é possível constatar que os sistemas de elevação já eram utilizados pelas antigas civilizações. Um dos melhores exemplos é o império egípcio, aproximadamente em 2850 a.C., na construção da Pirâmide de *Quéops*, também conhecida como a Grande Pirâmide, a maior e mais antiga das três Pirâmides de Gizé onde foram utilizados em grande escala os antepassados dos elevadores atuais (Duarte, 2014).

Com o passar dos séculos foram aparecendo várias máquinas de elevação com distintas funções. Desde o transporte de água em longas distâncias através de baldes fixos a grandes rodas durante o século III a.C., ou nos combates épicos entre gladiadores e animais na Roma Antiga em que eram elevados até à arena sob um sistema movido por escravos, no século V a.C. (Duarte, 2014).

A nível de desenvolvimento, os sistemas de elevação não sofreram grandes progressos por imenso tempo, apenas melhoramentos no processo de suspensão e impedimentos que as rodas de tração saltassem. Somente no século XVI e devido ao reconhecido génio de *Leonardo da Vinci* com os seus inúmeros esboços de máquinas, boa parte delas de elevação, que trouxeram um contributo para os projetos nesta área. Mas foi no início do século XIX e com a revolução industrial em curso que surgiram as grandes inovações nos elevadores, tais como os conhecemos hoje (Duarte, 2014).

No campo dos hidráulicos, foi em 1823 que *Briquet* apresentou ao mundo um elevador que possuía um tanque móvel com água que servia como contrapeso. O seu funcionamento

consistia em fazer subir ou descer o elevador através da transferência da água com recurso a uma bomba a vapor para um depósito no topo da plataforma. Uns anos depois a técnica foi aperfeiçoada pela empresa *Zellerfeld* na exploração mineira na Alemanha, em que a cabina de transporte dos operários era forçada a subir através da força exercida por um êmbolo hidráulico de enormes dimensões movido por óleo injetado à pressão (Duarte, 2014).

Na cidade de *Nova York*, em 1853, o americano *Elisha Graves Otis*, fundador da mundialmente conhecida empresa de elevadores Otis, concebeu o primeiro elevador seguro de passageiros ao introduzir uma inovação que veio revolucionar totalmente o conceito através dum dispositivo de segurança que permite imobilizar o elevador através de um sistema de cunhas que encaixam nas guias, em caso de falha relacionada com os cabos de suspensão e por conseguinte de velocidade excessiva da cabina (Duarte, 2014).

Com a evolução, aos elevadores foram sendo incrementados mais mecanismos de controlo e dispositivos de segurança a partir da invenção de *Otis* para garantir maior rapidez, conforto e segurança de pessoas e bens.

O setor de elevadores e escadas rolantes (CAE 43290) tem crescido não só em Portugal, mas em todo o mundo, obrigando a que o mesmo seja abrangido por regulamentação muito específica, nomeadamente no que diz respeito à segurança. É o Decreto-Lei n.º 320/2002 de 28 de Dezembro, que estabelece o regime de manutenção e inspeção de ascensores, monta-cargas, escadas mecânicas e tapetes rolantes.

O proprietário de uma instalação em serviço é obrigado a celebrar um contrato de manutenção com uma EMIE (Entidade de Manutenção da Instalação de Elevação), podendo optar pelo tipo de contrato, de manutenção simples ou completa (Decreto-Lei n.º 320/2002 de 28 de Dezembro):

- Contrato de Manutenção Simples: é destinado a manter a instalação em boas condições de segurança e funcionamento, sem incluir substituição ou reparação de componentes.
- Contrato de Manutenção Completa: é destinado a manter a instalação em boas condições de segurança e funcionamento, incluindo a substituição ou reparação de componentes, sempre que se justificar.

Esta legislação delega às Câmaras Municipais a competência para licenciamento e fiscalização das instalações de elevação e cujo período obrigatório para realizar as inspeções periódicas obrigatórias, consta no Art.º 8.º.

III – ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Este capítulo apresenta a caracterização da amostra e a análise dos resultados obtidos através do inquérito por questionário, complementada por uma discussão dos resultados empíricos em consonância com a revisão da literatura.

Recorreu-se ao software *IBM SPSS Statistics*, versão 20, para obter uma análise estatística, calculando o Coeficiente Alpha de Cronbach, a fim de se verificar a consistência das 31 questões fechadas sobre as práticas de gestão de recursos humanos, que serão demonstradas através de gráficos e respetivas interpretações.

3.1. CARATERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Sarmiento (2008), defende que a amostra é um subconjunto de indivíduos pertencentes a uma população. A informação recolhida para a amostra é depois generalizada a toda a população, se essa amostra for representativa do universo, caso contrário, pode conduzir a inferências erradas ou a enviesamentos dos resultados.

Beuren (2008), define população ou universo como o conjunto de elementos que possuem determinadas características em comum. Segundo Pinto e Silva (2010), população é definida como um conjunto de indivíduos, objetos ou produtos que representam, pelo menos, uma característica em comum. Uma população pode ser pequena, grande ou infinita. A amostra é então a seleção de parte da população com as mesmas características, que objetiva obter conclusões que possam ser generalizadas para a população, ou seja, que possam ser inferidas (Pinto e Silva, 2010).

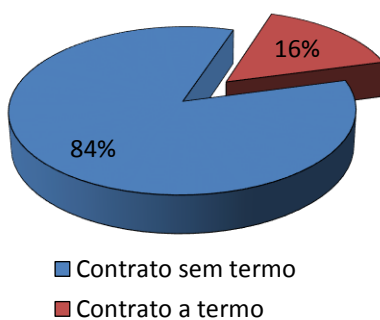
O estudo recorre a uma amostragem não probabilística por acessibilidade ou conveniência, onde os elementos ou indivíduos são selecionados com base na sua semelhança presumida com a população e na sua disponibilidade imediata (Pinto e Silva, 2010). A amostra por conveniência foi obtida numa empresa *outsourcing* do setor de elevadores e escadas rolantes (CAE 43290), através de inquérito por questionário dirigido a uma população composta por 120 trabalhadores, com atribuições funcionais, carreiras e áreas de desenvolvimento diferentes. Dos 120 trabalhadores afetos ao centro de custos da empresa, todos responderam ao inquérito, preenchendo todos os campos de resposta, o que possibilitou uma análise integral dos dados.

3.1.1. Distribuição por tipo de Vínculo Contratual e por Sexo

Dos trabalhadores inquiridos, 84% detêm um contrato sem termo e apenas 16% detêm contrato a termo. A organização não pretende muita rotatividade nos seus quadros, optando por valorizar a competência e estabilidade.

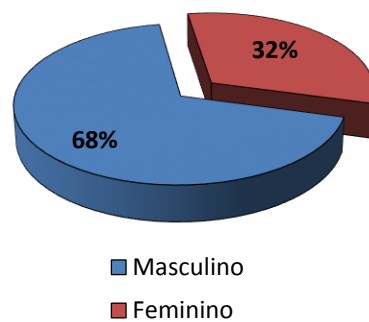
A contratação de novos trabalhadores é feita inicialmente através de contratos a termo, sendo necessário nesse período o trabalhador demonstrar competências e bom desempenho na função. Posteriormente é celebrado um contrato sem termo, que permite ao trabalhador ter acesso a todos os prémios e benefícios sociais.

Gráfico 1 - Vínculo contratual



Fonte: Inquérito por questionário

Gráfico 2 - Sexo



Fonte: Inquérito por questionário

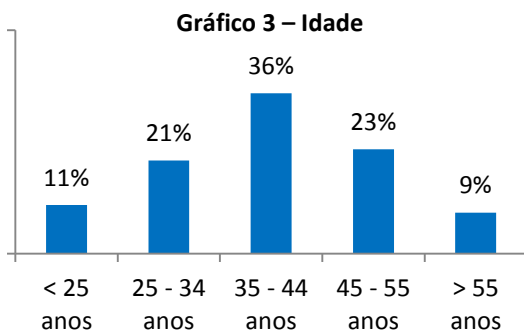
Apesar de a organização desenvolver políticas que visam respeitar a igualdade do género, a paridade do género não se verifica, sendo a amostra constituída por 68% do sexo masculino e apenas 32% do sexo feminino.

A diferença justifica-se pela função de técnico de manutenção ser composta na sua totalidade por trabalhadores do sexo masculino, devido à exigência de formação especializada, difícil de encontrar no mercado, trabalhadores do sexo feminino com essa formação.

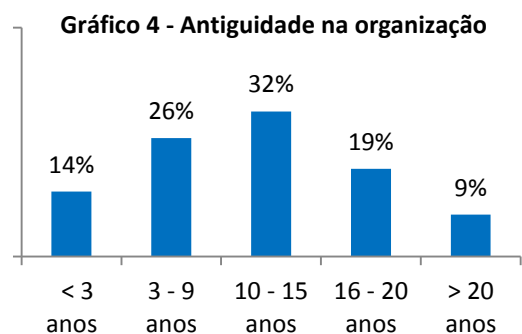
3.1.2. Distribuição por Idade e por Antiguidade na Organização

A distribuição dos inquiridos por grupos etários demonstra que a maior percentagem se situa na faixa etária dos 35-44 anos (36%), seguida da faixa etária dos 45-55 anos (23%) e dos 25-34 anos (21%) de trabalhadores.

Com menor incidência seguem-se as faixas etárias dos mais jovens, com menos de 25 anos (11%) e dos seniores, com mais de 55 anos (9%), sendo estas duas faixas etárias as menos representativas da amostra.



Fonte: Inquérito por questionário



Fonte: Inquérito por questionário

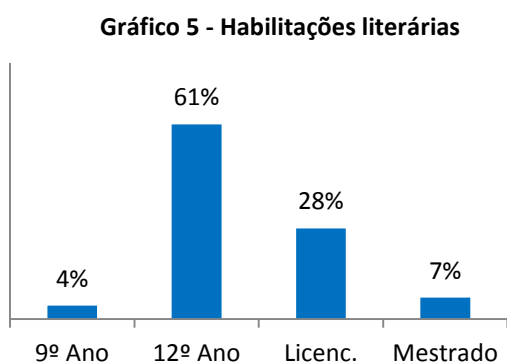
No que respeita à antiguidade na organização, constata-se que o grupo mais representado se encontra entre os 10-15 anos na organização (32%), seguido do grupo entre os 3-9 anos (26%) e do grupo dos 16-20 anos (19%).

Repete-se a tendência de menor incidência no grupo dos mais jovens, com menos de 3 anos (14%) e no grupo sénior, com mais de 20 anos na organização (9%).

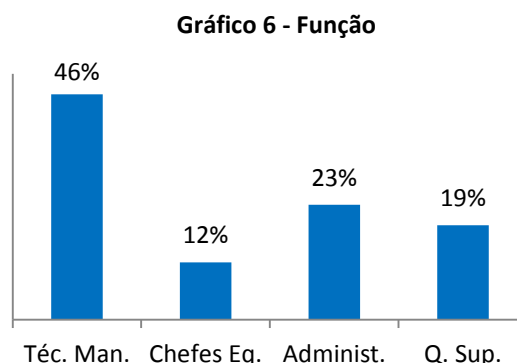
Verifica-se que o aumento da idade dos trabalhadores é proporcional ao aumento da antiguidade na organização. Também, após os 35-44 anos de idade ou 10-15 anos na organização, se verifica a mesma proporcionalidade no decréscimo até ao final da carreira.

3.1.3. Distribuição por Habilitações Literárias e por Função

Relativamente às habilitações literárias, a amostra é constituída maioritariamente por trabalhadores com o 12º Ano de escolaridade (61%), seguindo-se os trabalhadores detentores de formação superior, Licenciatura (28%) e Mestrado (7%), verificando-se menor representatividade nos trabalhadores com o 9º Ano ou equivalente (4%).



Fonte: Inquérito por questionário



Fonte: Inquérito por questionário

No que concerne ao exercício de funções, é predominante a função de Técnico de Manutenção (46%) e respetivos Chefes de Equipa (12%), que em conjunto representam mais de metade dos trabalhadores (58%). Os restantes inquiridos (42%) são distribuídos pelas funções de Administrativos (23%) e Quadros Superiores (19%).

Sendo a manutenção de elevadores a atividade core da empresa, é espectável que se verifiquem mais trabalhadores nas funções de técnicos de manutenção e chefes de equipa, compostas maioritariamente por trabalhadores com o 12º Ano de escolaridade, habilitações mínimas exigidas para desempenhar a função.

3.2. ANÁLISE ÀS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Neste capítulo pretende-se analisar as percepções dos trabalhadores sobre as práticas de gestão de recursos humanos numa empresa *outsourcing* do setor de elevadores e escadas rolantes (CAE 43290), selecionada para este estudo, apresentando graficamente as respostas dos trabalhadores inquiridos e analisando os níveis de concordância, discordância, média e desvio padrão das variáveis de cada dimensão.

3.2.1. Segurança de Emprego

Da análise à tabela 1 podemos constatar que existe uma percepção global favorável dos inquiridos no que se refere à organização lhes permitir ter **segurança de emprego**, tal poderá explicar-se pelo facto da maioria dos trabalhadores (84%) deter um contrato de trabalho sem termo, conforme referido no ponto 3.1.1. desta dissertação.

Tabela 1 – Segurança de Emprego

Variáveis	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concorde nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Número Inquiridos	Média (1 - 5)	Desvio Padrão
V1	1,7%	5,8%	7,5%	42,5%	42,5%	120	4,2	0,9
V2	4,2%	8,3%	31,7%	35,8%	20,0%	120	3,6	1,0
V3	0,0%	0,0%	0,0%	36,7%	63,3%	120	4,6	0,5
V4	0,0%	0,0%	35,0%	47,5%	17,5%	120	3,8	0,7

Fonte: Inquérito por questionário

Legenda:

V1 - Permitem-me ter segurança no emprego.

V2 - Dão-me a oportunidade de concorrer a novas funções quando abrem vagas.

V3 - Permitem-me frequentar um programa de integração na Organização quando fui admitido.

V4 - Permitem-me ter acesso a ações de reconversão, em caso de reestruturação do serviço em que trabalho.

Esta percepção dos trabalhadores é positiva na medida em que, segundo Pfeffer (1998), as empresas que promovem práticas de segurança de emprego junto dos seus trabalhadores revelam maiores índices de envolvimento.

A frequência mais elevada de respostas nesta variável incide em, concordo (42,5%) e concordo totalmente (42,5%), representando uma concordância total de 85%.

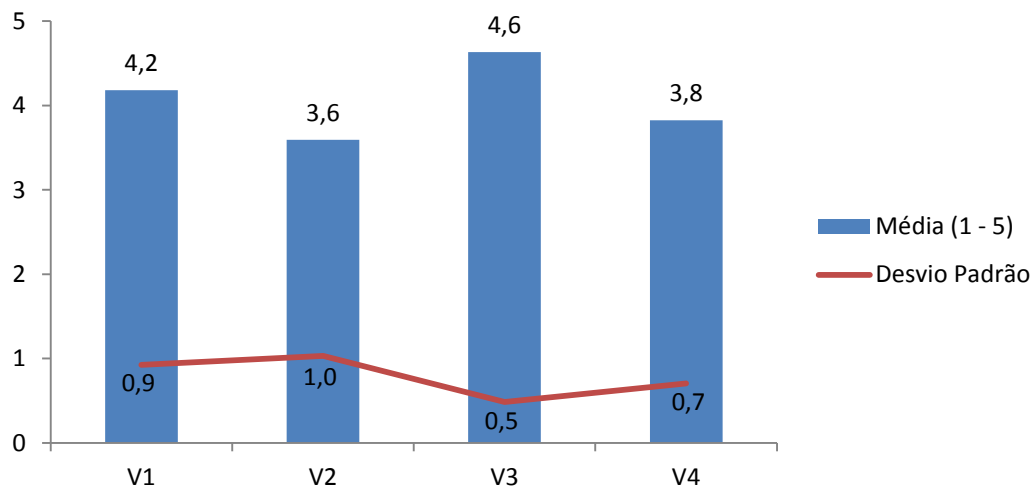
Destacam-se também as variáveis da dimensão, “permitem-me frequentar um programa de integração na organização quando fui admitido”, com 36,7% dos inquiridos a responder concordo e 63,3% a responder concordo totalmente, ou seja, a totalidade dos inquiridos confirma que frequentou um programa de integração quando foi admitido.

Relativamente ao “acesso a ações de reconversão em caso de reestruturação do serviço em que trabalham”, 35% dos inquiridos não possui uma opinião formada. Contudo os restantes responderam positivamente, concordo (47,5%) e concordo totalmente (17,5%).

Por último, apesar do desvio padrão ser mais elevado (1,0) verifica-se que 35,8% concordam que lhes dão “oportunidade de concorrer a novas funções quando abrem vagas”, verificando-se inclusive que 20% concordam totalmente.

No que respeita à segurança de emprego, apresenta-se no gráfico 7 a distribuição das frequências por média e desvio padrão. As variáveis que apresentam a média mais elevada são, “permitem-me frequentar um programa de integração na organização quando fui admitido” (4,6) e “permitem-me ter segurança no emprego” (4,2).

Gráfico 7 – Segurança de Emprego



Fonte: Inquérito por questionário

Legenda:

V1 - Permitem-me ter segurança no emprego.

V2 - Dão-me a oportunidade de concorrer a novas funções quando abrem vagas.

V3 - Permitem-me frequentar um programa de integração na Organização quando fui admitido.

V4 - Permitem-me ter acesso a ações de reconversão, em caso de reestruturação do serviço em que trabalho.

Constatam-se médias mais baixas nas percepções dos inquiridos quanto às “oportunidades de concorrer a novas funções quando abrem vagas” (3,6) e quanto ao “acesso dos trabalhadores a ações de reconversão, em caso de reestruturação do serviço em que trabalham” (3,8).

Com efeito, a inexistência de uma posição de compromisso duradouro por parte da organização, de acordo com Pfeffer (1998), poderá resultar numa falta de confiança dos colaboradores quanto ao futuro, traduzindo-se em maiores taxas de rotatividade e menor compromisso com os projetos de longo prazo.

3.2.2. Avaliação de Desempenho

No que diz respeito à prática de **avaliação de desempenho**, a tabela 2 demonstra a distribuição das frequências, a média e o desvio padrão desta medida.

Constata-se, que a totalidade dos inquiridos concorda ou concorda totalmente que a sua avaliação de desempenho é baseada na “concretização de objetivos de trabalho”, bem como nas suas “atitudes e comportamentos de trabalho”.

Uma das vantagens da avaliação de desempenho por objetivos de trabalho, relaciona-se com as etapas do autocontrolo e as revisões periódicas que permitem ao trabalhador analisar o seu desempenho ao longo do tempo e poder melhorá-lo. A pesquisa empírica tem mostrado que existe uma relação entre a gestão por objetivos e o aumento do esforço, da motivação, da satisfação e da produtividade dos trabalhadores. (Caetano & Vala, 2000).

No entanto, considera-se que um dos grandes problemas que se tem levantado neste tipo de avaliação de desempenho diz respeito à definição dos objetivos, pois estes devem ser alcançáveis, verificáveis e mensuráveis, sentindo-se muitas vezes, dificuldade em defini-los (Caetano & Vala, 2000).

A avaliação de desempenho baseada nas atitudes e comportamentos de trabalho pode levantar alguns problemas. Por um lado, exigem muito tempo da parte do avaliador para registar os comportamentos mais relevantes do trabalhador, o que poderá fazer com que o avaliador se circunscreva, praticamente, a um só tipo de atitude ou comportamento. Por outro lado, não existe forma de controlar a escolha que os avaliadores fazem desses comportamentos, isto é, há dificuldade em controlar a arbitrariedade do avaliador na escolha dos acontecimentos que regista (Caetano & Vala, 2000).

A principal vantagem desta avaliação consiste na facilidade em dar feedback aos avaliados, na medida em que este método se baseia em aspetos comportamentais específicos que servem para explicitar os julgamentos que os avaliadores fazem e, assim, clarificar as expectativas dos superiores face ao desempenho do seu trabalhador (Caetano & Vala, 2000).

Tabela 2 – Avaliação de Desempenho

Variáveis	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Número Inquiridos	Média (1 - 5)	Desvio Padrão
V1	0,0%	0,0%	0,0%	43,3%	56,7%	120	4,6	0,5
V2	0,0%	0,0%	0,0%	74,2%	25,8%	120	4,3	0,4
V3	5,0%	10,0%	0,0%	59,2%	25,8%	120	3,9	1,1
V4	0,0%	0,0%	2,5%	28,3%	69,2%	120	4,7	0,5
V5	0,0%	0,0%	0,0%	51,7%	48,3%	120	4,5	0,5
V6	2,5%	12,5%	0,0%	40,0%	45,0%	120	4,1	1,1
V7	0,0%	0,0%	0,0%	42,5%	57,5%	120	4,6	0,5

Fonte: Inquérito por questionário

Legenda:

V1 - Baseiam a avaliação do meu desempenho na concretização de objetivos de trabalho.

V2 - Baseiam a avaliação do meu desempenho nas minhas atitudes e comportamentos de trabalho.

V3 - Consideram na avaliação do meu desempenho o cumprimento de metas de formação e de aprendizagem.

V4 - Permitem-me ter uma ideia clara dos critérios utilizados para avaliar o meu desempenho.

V5 - Permitem-me recorrer da avaliação de desempenho quando não concordo com ela.

V6 - Integram a autoavaliação na avaliação do meu desempenho.

V7 - Permitem-me ter uma entrevista de avaliação de desempenho.

Com uma frequência de 85% de concordância, verifica-se que os inquiridos têm a percepção de que a organização considera na sua avaliação de desempenho o “cumprimento das metas de formação e de aprendizagem”.

Ao nível da gestão de recursos humanos, a avaliação de desempenho tem tido um papel de destaque na medida em que pode ter consequências significativas sobre a produtividade, quer diretamente, enquanto processo de controlo do desempenho, quer indiretamente, através das suas relações com a formação e desenvolvimento profissional (Caetano & Vala, 2000).

Quando os inquiridos são questionados se lhes “permitem ter uma ideia clara dos critérios utilizados para avaliar o seu desempenho”, confirma-se a concordância, sendo que 28,3% concorda e 69,2% concorda totalmente com esta afirmação.

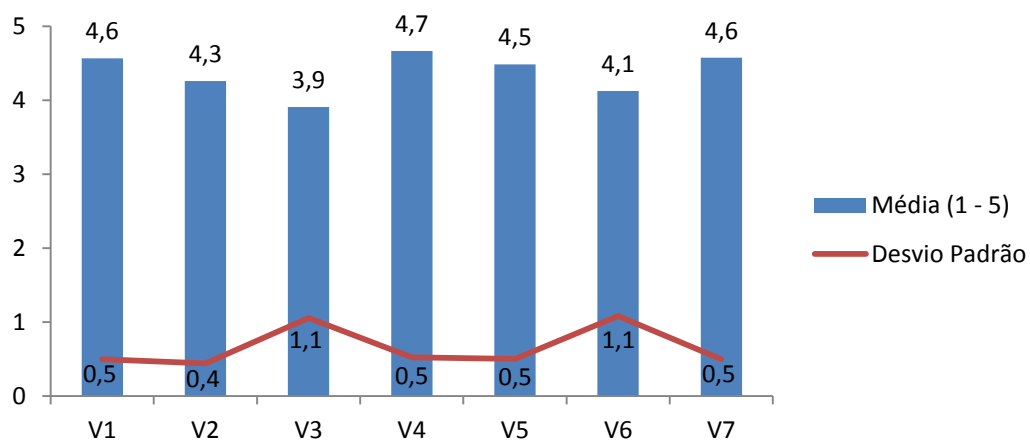
Importa também analisar a percepção dos trabalhadores sobre a “possibilidade de recorrer da avaliação final quando não concordarem com ela”. Da análise aos resultados obtidos, verifica-se uma concordância de 100% com essa possibilidade.

Os inquiridos confirmam, ainda, que “integram a sua autoavaliação” e que têm “acesso a uma entrevista de avaliação de desempenho”. Todavia, no que concerne a integrar a autoavaliação, o desvio padrão é maior (1,1) e 15% dos inquiridos têm a percepção de que a organização não considera a sua autoavaliação.

Caetano e Vala (2000), defendem que a entrevista de avaliação de desempenho é o momento em que o avaliador e o avaliado discutem o desempenho durante o período e perspetivam o trabalho futuro do trabalhador.

No gráfico 8 é notória uma pequena diferença entre as médias das respetivas variáveis, que revelam uma percepção favorável dos trabalhadores sobre o modelo de avaliação de desempenho utilizado pela organização.

Gráfico 8 – Avaliação de Desempenho



Fonte: Inquérito por questionário

Legenda:

- V1 - Baseiam a avaliação do meu desempenho na concretização de objetivos de trabalho.
- V2 - Baseiam a avaliação do meu desempenho nas minhas atitudes e comportamentos de trabalho.
- V3 - Consideram na avaliação do meu desempenho o cumprimento de metas de formação e de aprendizagem.
- V4 - Permitem-me ter uma ideia clara dos critérios utilizados para avaliar o meu desempenho.
- V5 - Permitem-me recorrer da avaliação de desempenho quando não concordo com ela.
- V6 - Integram a autoavaliação na avaliação do meu desempenho.
- V7 - Permitem-me ter uma entrevista de avaliação de desempenho.

Porém, são relevantes as médias mais elevadas: baseiam a avaliação do meu desempenho na concretização de objetivos de trabalho (4,6); permitem-me ter uma ideia clara dos critérios utilizados para avaliar o meu desempenho (4,7); permitem-me ter uma entrevista de avaliação de desempenho (4,6). O último resultado poderá estar associado ao facto da entrevista de avaliação final ser uma da fase obrigatória no modelo de avaliação de desempenho da organização.

A avaliação dos resultados geralmente é efetuada de forma objetiva, comparando-se os resultados obtidos com metas quantitativas previamente estipuladas. A avaliação dos comportamentos ou competências manifestadas pelo trabalhador, envolve alguma subjetividade na medida em que se baseia na observação do avaliador a respeito do avaliado (Caetano, 2008).

3.2.3. Práticas de Remuneração

Em relação às **práticas de remunerações** (tabela 3) importa salientar que apesar de 53,3% dos inquiridos concordar que a organização lhes permite ter uma “remuneração mais elevada que a praticada no setor para funções idênticas”, também se identificam 36,7% que não concordam nem discordam, ou seja, não têm a percepção clara e inequívoca de que a remuneração auferida seja mais elevada.

Tabela 3 – Práticas de Remuneração

Variáveis	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Número Inquiridos	Média (1 - 5)	Desvio Padrão
V1	0,0%	2,5%	36,7%	53,3%	7,5%	120	3,7	0,7
V2	0,0%	5,8%	9,2%	20,0%	65,0%	120	4,4	0,9
V3	0,0%	0,0%	15,0%	60,8%	24,2%	120	4,1	0,6
V4	0,0%	0,0%	15,0%	73,3%	11,7%	120	4,0	0,5

Fonte: Inquérito por questionário

Legenda:

V1 - Permitem-me ter uma remuneração mais elevada que a praticada no setor para funções idênticas.

V2 - Permitem-me aceder a benefícios (p.e. crédito à habitação, crédito individual, etc.).

V3 - Permitem-me receber prémios monetários (prémios de desempenho, partilha de lucros) com base no meu desempenho.

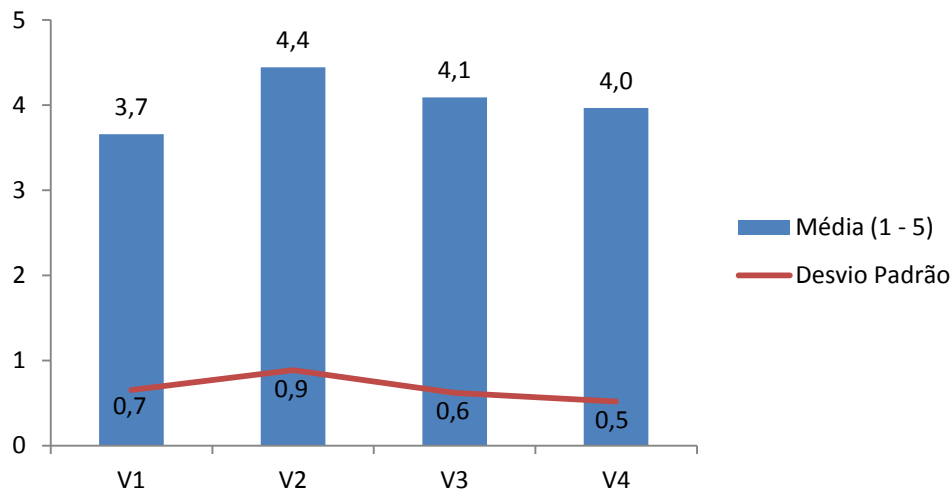
V4 - Permitem-me receber prémios de desempenho com valor significativo.

Contudo, verifica-se uma concordância positiva nas variáveis relacionadas com o “acesso a benefícios, como o crédito à habitação e crédito individual” (85%) assim como a “prémios monetários de valor significativo” com base no desempenho (85%).

Pfeffer (1998) argumenta que quando os salários são comparativamente baixos, aos praticados pelo mercado, e se existir falta de incentivos que reconheça o alcance do desempenho da empresa, as pessoas mais qualificadas tendem a abandonar a empresa. As respostas dos inquiridos revelam que a prática de remuneração adotada pela organização, permite que os trabalhadores sejam recompensados de forma adequada pelo seu desempenho profissional, o que vem aumentar satisfação desses trabalhadores.

No gráfico 9 é possível constatar que os trabalhadores têm a percepção de que a organização onde se encontram inseridos lhes permite aceder a benefícios e receber prémios monetários. Os trabalhadores podem “aceder a benefícios como crédito à habitação e crédito individual” (4,4) e podem “receber prémios monetários com base no desempenho” (4,1).

Gráfico 9 – Práticas de Remuneração



Fonte: Inquérito por questionário

Legenda:

V1 - Permitem-me ter uma remuneração mais elevada que a praticada no setor para funções idênticas.

V2 - Permitem-me aceder a benefícios (p.e. crédito à habitação, crédito individual, etc.).

V3 - Permitem-me receber prémios monetários (prémios de desempenho, partilha de lucros) com base no meu desempenho.

V4 - Permitem-me receber prémios de desempenho com valor significativo.

Contudo, verifica-se que a média é mais baixa (3,7) quando se questiona se a organização permite ter uma remuneração mais elevada que a praticada no setor para funções idênticas, o que poderá justificar-se pelo facto de existirem empresas concorrentes, grandes multinacionais, que podem oferecer remunerações atrativas, de modo a atrair para a sua organização os melhores profissionais.

Também é cada vez mais comum as empresas adotarem pacotes salariais que, para serem competitivos no mercado e motivarem os trabalhadores, incorporam uma vertente de remuneração fixa, benefícios e incentivos (Gomez-Mejia, 1992).

3.2.4. Oportunidades de Carreira

No que se refere às **oportunidades de carreira** (tabela 4), de um modo geral, constata-se que os inquiridos revelam ter oportunidades de evolução na carreira, com uma concordância de 86,7% (50% concordam e 36,7 concordam totalmente).

Tabela 4 – Oportunidades de Carreira

Variáveis	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Número Inquiridos	Média (1 - 5)	Desvio Padrão
V1	0,0%	0,0%	28,3%	51,7%	20,0%	120	3,9	0,7
V2	0,0%	0,0%	16,7%	59,2%	24,2%	120	4,1	0,6
V3	0,0%	0,0%	0,0%	35,0%	65,0%	120	4,7	0,5
V4	0,0%	0,0%	13,3%	50,0%	36,7%	120	4,2	0,7

Fonte: Inquérito por questionário

Legenda:

V1 - Associam as minhas oportunidades de progressão ao meu desempenho.

V2 - Associam as minhas oportunidades de progressão às minhas competências.

V3 - Associam as minhas oportunidades de progressão à minha antiguidade.

V4 - Permitem-me ter oportunidades de evolução na carreira.

Muitos inquiridos revelaram que associam as “oportunidades de progressão ao desempenho” com uma concordância de 71,7% (51,7% concordam e 20% concordam totalmente), bem como associam as “oportunidades de progressão às competências”, com uma concordância de 83,4% (59,2% concordam e 24,2% concordam totalmente).

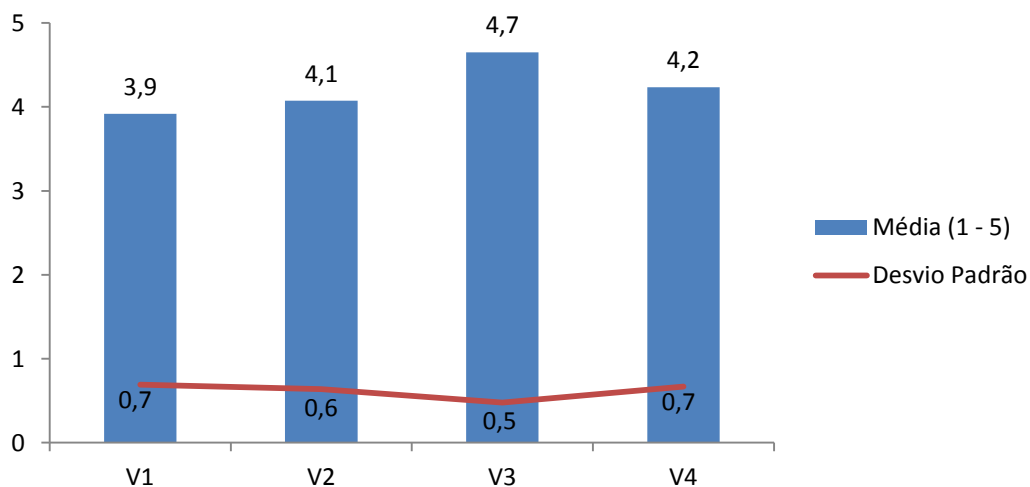
Por outro lado, todos inquiridos concordaram que as “oportunidades de carreira surgem associadas à antiguidade”, verificando-se inclusive que 65% concordam totalmente com esta afirmação.

Cardoso (2011), defende que para as empresas conseguirem manter os trabalhadores motivados, e acreditar nos propósitos que se pretendem atingir, há que ser exigente quanto aos resultados, e sempre que possível delegar tarefas, dar autonomia para decidir, sobre a forma como a equipa deverá realizar as respetivas tarefas.

Os principais benefícios decorrentes da utilização de mecanismos com o foco na promoção interna parecem incluir, de acordo com Pfeffer (1998), o maior estímulo à aprendizagem nos trabalhadores, que criam a expectativa de, através das oportunidades de promoção interna, ocuparem funções de maior responsabilidade.

Pode-se constatar, através do gráfico 10, que a média mais elevada é a da variável que associa as “oportunidades de progressão à antiguidade” (4,7).

Gráfico 10 – Oportunidades de Carreira



Fonte: Inquérito por questionário

Legenda:

V1 - Associam as minhas oportunidades de progressão ao meu desempenho.

V2 - Associam as minhas oportunidades de progressão às minhas competências.

V3 - Associam as minhas oportunidades de progressão à minha antiguidade.

V4 - Permitem-me ter oportunidades de evolução na carreira.

A variável que associa as “oportunidades às competências” também é positiva (4,1) vindo confirmar a percepção dos inquiridos quanto às políticas de incentivo e apoio à formação que a organização anuncia disponibilizar, tendo em vista a valorização das competências dos trabalhadores.

No que respeita às “oportunidades de progressão associadas ao desempenho”, a média é um pouco mais baixa (3,9) sendo esta a variável menos consensual entre os trabalhadores inquiridos.

As oportunidades de progressão na carreira podem ser consideradas uma forma de recompensa não monetária, no sentido em que premeia aqueles que demonstraram mais empenhamento e competência, cria um sentido de justiça e sensatez, visto que dá oportunidade aos que estão na organização de crescerem, e promove a gestão/retenção do capital de conhecimento do negócio, ao estimular a continuidade na organização (Lawler, 1992).

3.2.5. Oportunidades de Formação

A tabela 5 demonstra as percepções dos trabalhadores sobre a prática de **oportunidades de formação**, de acordo com as políticas de incentivo e apoio à formação, no sentido de aumentar os conhecimentos e competências dos trabalhadores.

Tabela 5 – Oportunidades de Formação

Variáveis	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Número Inquiridos	Média (1 - 5)	Desvio Padrão
V1	0,0%	0,0%	0,0%	60,0%	40,0%	120	4,4	0,5
V2	0,0%	5,0%	39,2%	50,8%	5,0%	120	3,6	0,7
V3	0,0%	0,0%	0,0%	45,0%	55,0%	120	4,6	0,5
V4	0,0%	0,0%	0,0%	44,2%	55,8%	120	4,6	0,5

Fonte: Inquérito por questionário

Legenda:

V1 - Demonstram que a organização investe na minha formação profissional.

V2 - Permitem-me ter apoio da organização para o aumento das minhas qualificações académicas.

V3 - Permitem-me ter acesso a formação para adquirir conhecimentos úteis para o desempenho da minha função atual.

V4 - Permitem-me ter acesso a formação para adquirir competências necessárias ao desempenho da função no futuro ou para progredir na carreira.

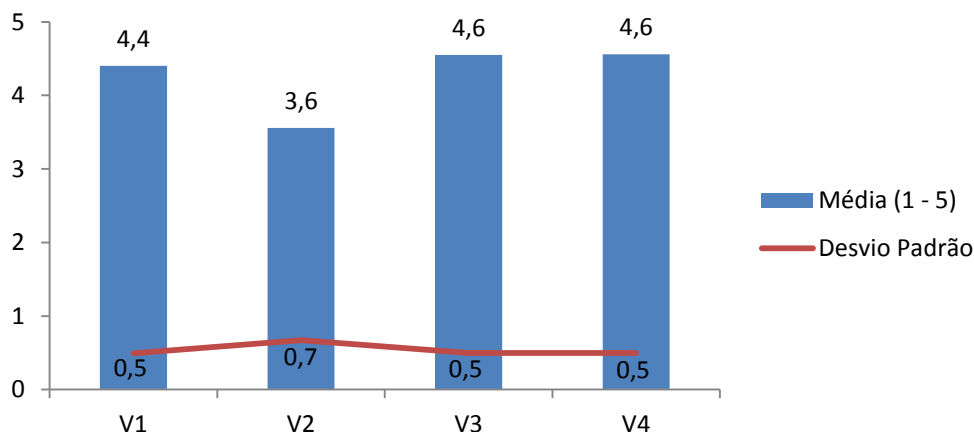
Em relação às oportunidades de formação, os inquiridos na sua totalidade consideram que a organização em que trabalham demonstra “investir na formação profissional”, permitindo “adquirir conhecimentos úteis para o desempenho da sua função atual”, bem como no “desempenho da função no futuro ou para progredir na carreira”.

Pfeffer (1998), defende que as organizações de elevado desempenho promovem a formação adequada à função que os trabalhadores exercem, contribuindo assim para o desenvolvimento das suas competências.

Já no que diz respeito ao “apoio da organização no sentido de aumentar as qualificações académicas”, verifica-se um desvio padrão maior (0,7) nas respostas. Apesar de 50,8% concordarem, 39,2% não concordam nem discordam com esta afirmação, ou seja, não têm uma percepção clara se existe esse apoio, registando-se ainda 5% dos inquiridos que discordam que existe apoio da organização para o aumento das qualificações académicas.

O gráfico 11 revela-nos que a organização permite aos trabalhadores terem acesso a formação, de modo a adquirirem conhecimentos úteis para o desempenho das suas funções atuais (4,6), assim como das suas funções no futuro (4,6).

Gráfico 11 – Oportunidades de Formação



Fonte: Inquérito por questionário

Legenda:

V1 - Demonstram que a organização investe na minha formação profissional.

V2 - Permitem-me ter apoio da organização para o aumento das minhas qualificações académicas.

V3 - Permitem-me ter acesso a formação para adquirir conhecimentos úteis para o desempenho da minha função atual.

V4 - Permitem-me ter acesso a formação para adquirir competências necessárias ao desempenho da função no futuro ou para progredir na carreira.

Relativamente ao apoio da organização para o aumento das qualificações académicas, apesar de se verificar uma média positiva (3,6) é a variável menos favorável desta dimensão.

A aposta na formação intensiva dos seus trabalhadores tem sido uma prática sistemática das “organizações de elevado desempenho”, procurando assim potenciar a sua vantagem competitiva, criando capacidade de aprenderem mais depressa que os seus concorrentes (Geus, 1997).

Através da formação, as organizações garantem o desenvolvimento das competências identificadas como críticas para a prossecução da estratégia empresarial delineada bem como a aquisição de novas competências para assegurar a sucessão de colaboradores-chave a cargos de maior responsabilidade (Hamel & Prahalad, 1994).

As empresas que adotam esta *best practice*, parecem investir mais horas de formação na capacitação do seu capital humano, optam por esquemas de formação mistos, baseados na formação estruturada, formação em contexto de trabalho (*on-job*), esquemas de formação orientados para o desenvolvimento da carreira, tais como o *coaching*, o *counselling*, o *mentoring*, o *coaching*, entre outras (Huselid, 1995).

3.2.6. Oportunidades de Participação

No que se refere às **oportunidades de participação** (tabela 6), parece ser evidente que a organização permite aos trabalhadores “apresentarem formalmente as suas aspirações de carreira”, com uma concordância de 82,5% nas respostas dos inquiridos, permitindo ainda “participarem no levantamento das necessidades de formação”, apresentando uma concordância também muito positiva de 88,3%.

Relativamente às oportunidades de “participação em reuniões para discutir questões relacionadas com o funcionamento da organização”, a variável revela existir uma perceção moderada dos inquiridos, sendo a concordância de 45,8% contrabalançada com 43,3% de inquiridos que não têm opinião formada (não concordam nem discordam), pelo que se depreende que não participam neste tipo de reuniões, ou participam apenas pontualmente. Verifica-se ainda que 10,8% afirmam que não participam em reuniões desta natureza.

Tabela 6 – Oportunidades de Participação

Variáveis	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Número Inquiridos	Média (1 - 5)	Desvio Padrão
V1	0,0%	0,0%	17,5%	48,3%	34,2%	120	4,2	0,7
V2	0,0%	0,0%	11,7%	55,8%	32,5%	120	4,2	0,6
V3	0,0%	10,8%	43,3%	40,8%	5,0%	120	3,4	0,8
V4	0,0%	0,0%	9,2%	54,2%	36,7%	120	4,3	0,6
V5	0,0%	0,0%	7,5%	53,3%	39,2%	120	4,3	0,6

Fonte: Inquérito por questionário

Legenda:

V1 - Permitem-me apresentar formalmente as minhas aspirações de carreira.

V2 - Permitem-me participar no levantamento das minhas necessidades de formação.

V3 - Levam-me a participar em reuniões ou equipas para discutir questões relacionadas com o funcionamento da organização.

V4 - Levam-me a participar em reuniões para discutir questões relacionadas com o funcionamento da minha equipa.

V5 - Permitem-me participar na definição dos meus objetivos de trabalho.

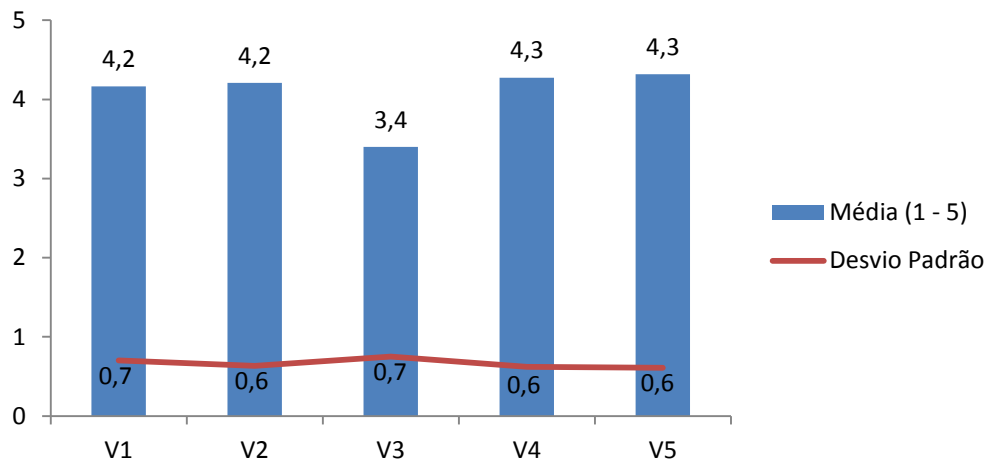
Por outro lado, as “reuniões para discutir questões relacionadas com o funcionamento da equipa” são mais abrangentes, sendo que 54,2% dos inquiridos concordam e 36,7% concordam totalmente que são chamados a participar nestas reuniões.

A percepção dos inquiridos sobre a participação na definição dos objetivos de trabalho é muito positiva, com uma concordância de 92,5%. Neste contexto, pode-se concluir que a organização opta por um processo decisório descentralizado, desenvolvendo um conjunto de práticas que potenciam a apresentação de ideias e sugestões de melhoria por parte dos trabalhadores, o que aumenta a sua satisfação e produtividade (Pfeffer, 1998).

Estes pressupostos são relevantes na medida em que, segundo Bilhim (2004), o envolvimento e a participação dos trabalhadores na definição dos objetivos promovem comportamentos de responsabilidade e compromisso na concretização dos objetivos definidos.

É possível verificar-se, no gráfico 12, a notória participação dos trabalhadores em “reuniões para discutir questões relacionadas com o funcionamento das equipas”, com uma média de 4,3. Já não é tão linear a participação dos trabalhadores nas “reuniões para discutir questões relacionadas com o funcionamento da organização”, aparentemente mais restritivas, apresentando uma média é de 3,4.

Gráfico 12 – Oportunidades de Participação



Fonte: Inquérito por questionário

Legenda:

V1 - Permitem-me apresentar formalmente as minhas aspirações de carreira.

V2 - Permitem-me participar no levantamento das minhas necessidades de formação.

V3 - Levam-me a participar em reuniões ou equipas para discutir questões relacionadas com o funcionamento da organização.

V4 - Levam-me a participar em reuniões para discutir questões relacionadas com o funcionamento da minha equipa.

V5 - Permitem-me participar na definição dos meus objetivos de trabalho.

Os inquiridos mostram ter permissão para “apresentar formalmente as aspirações de carreira” (4,2), participar no “levantamento das suas necessidades de formação” (4,2) e participar na “definição dos objetivos de trabalho” (4,3).

A utilização de mecanismos que promovam a participação dos colaboradores no capital da empresa tem demonstrado efeitos muito positivos, quer no grau de compromisso das pessoas, quer em termos do nível de produtividade obtido (Jones & Kato, 1993).

Com efeito, em sistemas de trabalho nos quais é preconizada a opção pela participação no capital da empresa, os colaboradores revelam-se mais sensíveis aos interesses e problemas dos acionistas, diluindo-se o sentimento de empregador e empregado e estão mais focalizados numa visão de longo-prazo, na medida em que se sentem comprometidos com os investimentos, projetos e rentabilidade futuros da empresa (Jones & Kato, 1993).

3.2.7. Acesso à Informação

A associação entre as percepções favoráveis (concordo e concordo totalmente), que permitem ter **acesso à informação** “sobre acontecimentos importantes da vida da organização” é de 100%, revelando uma comunicação interna eficaz no que diz respeito a esta variável.

Tabela 7 – Acesso à Informação

Variáveis	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Número Inquiridos	Média (1 - 5)	Desvio Padrão
V1	0,0%	3,3%	30,0%	44,2%	22,5%	120	3,9	0,8
V2	0,0%	5,8%	7,5%	35,8%	50,8%	120	4,3	0,9
V3	0,0%	0,0%	0,0%	30,0%	70,0%	120	4,7	0,5

Fonte: Inquérito por questionário

Legenda:

V1 - Permitem-me ter informação regular sobre a situação económico-financeira da Organização.

V2 - Permitem-me ter informação regular sobre a estratégia da Organização.

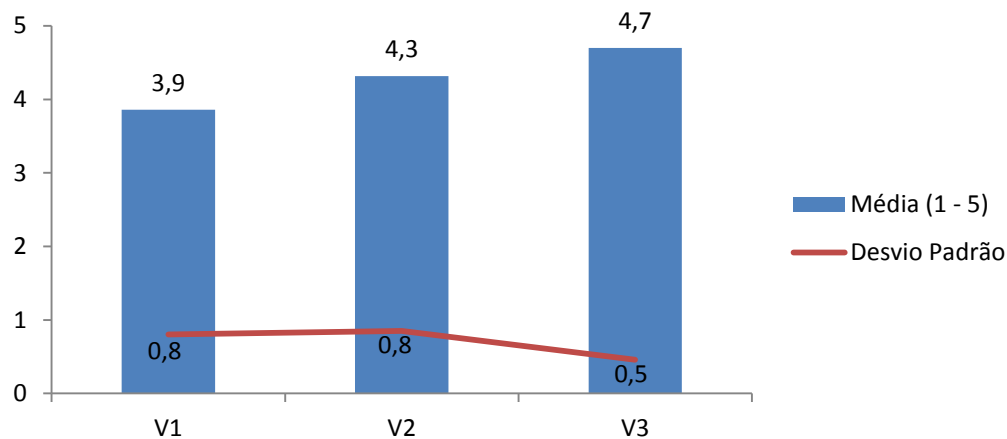
V3 - Permitem-me ter informação regular sobre acontecimentos importantes da vida da Organização.

No que respeita ao “acesso a informação sobre a situação económico-financeira da organização”, a concordância é de 66,7% (concordo 44,2% e concordo totalmente 22,5%). Quanto ao “acesso a informação regular sobre a estratégia da organização”, verifica-se uma concordância de 86,6% (concordo 35,8% e concordo totalmente 50,8%). Estes resultados contrariam o que Biscaia e Amorim (2013) preconizam, na medida em que não são apenas as categorias profissionais mais elevadas a ter acesso a este tipo de informação.

Numa análise conjunta das três variáveis do “acesso à informação”, podemos dizer que este processo está claramente implementado na organização, seguindo o postulado por Pfeffer (1998), o qual concluiu que a partilha de informação transmite, aos trabalhadores, a mensagem de que a empresa confia neles.

No gráfico 13 constata-se que a organização permite aos trabalhadores terem acesso a “informação regular sobre os acontecimentos importantes da vida da organização” (4,7), terem acesso a “informação regular sobre a estratégia da organização” (4,3) e terem acesso a informação regular sobre a situação económico-financeira da organização (3,9), sendo esta variável a menos favorável desta dimensão.

Gráfico 13 – Acesso à Informação



Fonte: Inquérito por questionário

Legenda:

V1 - Permitem-me ter informação regular sobre a situação económico-financeira da Organização.

V2 - Permitem-me ter informação regular sobre a estratégia da Organização.

V3 - Permitem-me ter informação regular sobre acontecimentos importantes da vida da Organização.

A partilha e difusão de informações ligadas à vida da organização são uma prática frequente em sistemas de trabalho de elevada performance e parecem conduzir a um conjunto de benefícios quer para a empresa, quer para os trabalhadores (Pfeffer, 1998).

Por um lado, o facto de uma organização partilhar informações relativas ao seu desempenho financeiro e às suas estratégias de atuação, revela um voto de confiança relativamente aos seus trabalhadores (Pfeffer, 1998).

Por outro, representa um estímulo à melhoria organizacional, na medida em que disponibiliza informação acerca dos níveis de desempenho alcançados, facilitando a ligação entre o contributo individual ou das equipas aos resultados da empresa, melhorando a eficácia dos trabalhadores (Pfeffer, 1998).

3.3. SÍNTESE DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

As médias das respostas dos inquiridos sobre as práticas de gestão de recursos humanos apresentadas, na tabela 8, situam-se entre os 4,0 (práticas de remuneração) e os 4,4 (avaliação de desempenho).

As percepções dos inquiridos sobre as dimensões de “oportunidades de formação” (4,3) e o “acesso à informação” (4,3) também foram muito valorizadas. As menos favoráveis, apesar de positivas, foram as relacionadas com “oportunidades de participação” (4,1), “segurança de emprego” (4,1) e “oportunidades de carreira” (4,2).

Tabela 8 - Alpha de Cronbach - Práticas GRH

Práticas de Gestão de Recursos Humanos	Número de Itens	Média	Desvio Padrão	Cronbach's Alpha
Segurança de Emprego	4	4,1	0,8	,724
Avaliação de Desempenho	7	4,4	0,7	,860
Práticas de Remuneração	4	4,0	0,7	,854
Oportunidades de Carreira	4	4,2	0,6	,897
Oportunidades de Formação	4	4,3	0,5	,925
Oportunidades Participação	5	4,1	0,7	,875
Acesso Informação	3	4,3	0,7	,901
Total	31	4,2	0,7	,952

Fonte: Inquérito por questionário

Após análise das respostas obtidas sobre as práticas de gestão de recursos humanos, é relevante analisar a consistência das variáveis através do Alpha de Cronbach's, uma vez que este teste, segundo Maroco (2007), permite analisar se as respostas ao inquérito por questionário são adequadas à amostra, confirmando-se se eventualmente as mesmas apresentarem um valor superior a 0,60.

Verificou-se que existe uma boa consistência interna, uma vez que a escala apresentou um valor de $\alpha = ,977$. Todas as variáveis apresentam um valor bastante favorável, sendo que a prática de oportunidades de formação é a que apresenta o valor mais elevado com um Alpha Cronbach de 0,950, seguindo-se a prática de acesso à informação cujo o valor é de $\alpha = ,926$.

Segundo Maroco (2007), o cálculo de coeficiente de correlação de Pearson permite medir o grau de relação entre as diversas variáveis e desta forma perceber se quando uma variável se modifica a outra também se altera. O autor considera que quanto mais próximo o valor se encontrar de 1 ou de -1 maior é a ligação linear entre as variáveis, no entanto se o valor for 0 indica-nos que não há relação linear.

Cohen (1988) defende que existem determinados parâmetros que nos indicam o tipo de relação existente entre as variáveis. Os valores que se encontrem situados entre 0,10 e 0,29 podem ser interpretados como existindo uma correlação pequena ou até mesmo sinal da inexistência de correlação, os valores entre 0,30 e 0,49 apontam para uma correlação média e os valores entre 0,50 e 1 indicam a existência de uma forte correlação entre as variáveis.

A tabela 9 apresenta o cálculo do coeficiente de Pearson pretendendo aferir as relações entre as variáveis das práticas de gestão de recursos humanos, na empresa *outsourcing* do setor de elevadores e escadas rolantes (CAE 43290), analisada nesta investigação.

Tabela 9 - Coeficiente de Correlação de Pearson - Práticas GRH

Práticas de GRH	N.º Itens	S.E.	A.D.	P.R.	O.C.	O.F.	O.P.	A.I.
Segurança de Emprego	Pearson Correlation	1	,701**	,649**	,758**	,502**	,511**	,496**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
Avaliação de Desempenho	Pearson Correlation	,701**	1	,601**	,648**	,575**	,691**	,500**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,001
Práticas de Remuneração	Pearson Correlation	,649**	,601**	1	,712**	,458**	,560**	,470**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,001	,000	,000
Oportunidades de Carreira	Pearson Correlation	,758**	,648**	,712**	1	,631**	,646**	,513**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,002		,000	,000	,001
Oportunidades de Formação	Pearson Correlation	,502**	,575**	,458**	,631**	1	,801**	,435**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Oportunidades de Participação	Pearson Correlation	,511**	,691**	,560**	,646**	,801**	1	,580**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,002	,000	,001		,000
Acesso à Informação	Pearson Correlation	,496**	,500**	,470**	,513**	,435**	,580**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	

Fonte: Inquérito por questionário

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Destacaram-se as oportunidades de formação e as oportunidades de participação com uma correlação forte de 0,80. Por outro lado, com a correlação menos favorável, constata-se as oportunidades de formação e o acesso à informação, que apresentam um Coeficiente de Correlação de Pearson de 0,44 (correlação média).

Os resultados apresentam também uma forte correlação de 0,76 entre as variáveis oportunidade de carreira e a segurança de emprego.

Não se verificam correlações inferiores a 0,29 pelo que, segundo Cohen (1988), não existe nenhuma correlação pequena ou sinal da inexistência de correlação.

De um modo geral, estes resultados permitem concluir, que os trabalhadores têm a percepção de que as práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho estão a ser preconizadas nesta organização.

IV - CONCLUSÃO

Este estudo insere-se no âmbito da dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, tendo a temática “Práticas de Gestão de Recursos Humanos em Empresas *Outsourcing*” como o objetivo principal, analisar as percepções dos trabalhadores sobre as práticas de GRH de elevado desempenho numa empresa do setor de elevadores e escadas rolantes (CAE 43290).

De acordo com o objetivo específico deste estudo, calcularam-se Frequências, Médias, Desvio Padrão, Alpha de Cronbach e Coeficiente de Correlação de Pearson, para se verificar a consistência interna das variáveis.

As práticas mais valorizadas pelos trabalhadores inquiridos foram a avaliação de desempenho, as oportunidades de formação e o acesso à informação, seguindo-se as oportunidades de carreira, as oportunidades de participação, a segurança de emprego e, por fim, as práticas de remuneração, também valorizadas favoravelmente.

As percepções favoráveis sobre a segurança de emprego, podem explicar-se pelo facto de 84% dos inquiridos deter um contrato de trabalho sem termo e por se tratar de uma organização que aposta na estabilidade e nas competências dos trabalhadores, em detrimento da rotatividade.

A avaliação de desempenho dá primazia à concretização de objetivos de trabalho, incidindo menos sobre as metas de formação e aprendizagem, estando os inquiridos conscientes dos critérios utilizados na avaliação o seu desempenho.

As práticas de remuneração foram as menos valorizadas. Contudo, pode-se constatar que, de um modo geral, os inquiridos consideram que a organização lhes permite obter remunerações, prémios e benefícios, relativamente bons quando comparados com o praticado no setor para funções idênticas.

Existe a percepção generalizada de que nas oportunidades de carreira, a progressão está muito relacionada com a antiguidade, mas também podem surgir oportunidades de evolução na carreira com base no desempenho ou nas competências dos trabalhadores.

Nas oportunidades de formação, verifica-se que a organização disponibiliza formação para os trabalhadores adquirirem conhecimentos úteis, não só nas suas funções atuais, como também nas suas funções futuras. No entanto, os inquiridos revelaram sentir menos apoio quando se trata de formação que vise o aumento das suas qualificações académicas.

No que respeita às oportunidades de participação, os inquiridos revelam que podem participar na definição dos seus objetivos de trabalho, bem como em reuniões cujo objetivo seja discutir questões relacionadas com o funcionamento das suas equipas. Por outro lado, depreende-se que as reuniões para abordar questões relacionadas com o funcionamento da organização sejam mais restritas.

Todos os inquiridos afirmaram ter acesso a informação regular sobre os acontecimentos importantes da vida na organização, mas não têm a mesma percepção quanto ao acesso a informação relativa à situação económico-financeira ou da estratégia da organização, que estará disponível apenas para os trabalhadores com funções de mais responsabilidade dentro da organização.

De um modo geral, os resultados deste estudo sugerem que as práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho estão presentes nesta empresa de *outsourcing* do setor de elevadores e escadas rolantes (CAE 43290).

Embora se tenha verificado consistência entre os resultados da presente investigação, o estudo empírico realizado apresenta algumas limitações, nomeadamente no que se refere aos dados analisados serem relativos apenas a uma empresa de um setor de atividade específico, não devendo assim serem extrapolados para outros contextos. Permite-nos, no entanto, criar maior familiaridade com a temática, podendo considerar-se como um estudo preparatório para outro tipo de pesquisas, que possam ser concebidas com uma maior compreensão e precisão.

Outra limitação que importa salientar, refere-se à estratégia metodológica. Inicialmente tinha-se optado pela escolha de uma abordagem metodológica de natureza exploratória e descritiva, onde se iria recorrer à triangulação das técnicas de recolha de dados, utilizando assim uma abordagem quantitativa, qualitativa e a análise documental. Todavia, devido a constrangimentos temporais e indisponibilidade de alguns trabalhadores para a realização das entrevistas, optou-se posteriormente pela não utilização desta técnica.

Em termos de investigações futuras seria interessante a realização de estudos em empresas de diferentes setores de atividade, para melhor compreensão das práticas de gestão de recursos humanos e das percepções dos trabalhadores sobre as mesmas. Igualmente importante seria a realização de outros estudos numa ou em várias empresas deste setor de atividade, procurando analisar a relação entre as percepções dos trabalhadores sobre as práticas de GRH e as questões da satisfação ou até mesmo do comprometimento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abelson, P. (2005). Outsourcing of public services in Australia: seven case studies. Sydney: Macquarie University, Dept. of Economics.

Allen, M. e Wright, P. (2006). Strategic management and HRM, CAHRS_Center for advanced human resource studies/ Cornell University, Working paper series 06-04. Disponível em 17/04/2016 no site <<http://www.ilr.cornell.edu/cahrs>>.

Almeida, J. e Pinto, J. (1995). A Investigação nas Ciências Sociais. Lisboa: Presença.

Antonucci, Y., Lordi, F. e Tucker III (1998). “The Pros and Const of IT – Panacea or Poison?” Andersen Consulting. *Journal of Accountancy*, 185 (6), pp. 185-266

Bae, J. e Lawler J. (2000). “Organizational and HRM strategies in Korea: impact on firm performance in an emerging economy”, *Academy of Management Journal*, nº 43, pp. 502-517.

Barros, C. (2014). Boas práticas na gestão de recursos humanos – por José Couto (DRH da Schindler). infoRH by IIRH. Disponível em 17/04/2016 no site <<http://inforh.pt/boas-praticas-na-gestao-de-recursos-humanos-por-jose-couto-drh-da-schindler/>>.

Benko, C. (1993). “Outsourcing Evaluation: A Profitable Process”. *Information System Management*, vol.10, nº 2, pp. 45-50.

Beuren, I. (2008). Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. São Paulo: Atlas.

Bilhim, J. (2004). Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa, ISCSP.

Biscaia e Amorim (2013). A Essência das Unidades de Saúde Familiar. USF- Modelo Positivo do Presente e para o Futuro. 5.º Encontro Nacional das USF. Lisboa: ISCTE.

Boni, V. e Quaresma, S. (2005). Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. Santa Catarina: UFSC.

Brandão, A. e Parente, C. (1998). "Configurações da função pessoal. As especificidades do caso português". *Organizações e Trabalho*, nº 20, pp. 23-40.

Cabral-Cardoso, C. (2004). "The Evolving Portuguese Model of HRM". *The International Journal of Human Resource Management*, 15 (6), pp. 959-977.

Caetano, A. e Vala, J. (2000). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: RH.

Caetano, A. e Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas*. Lisboa: Editora RH.

Caetano, A. (2008). *Avaliação de desempenho. O essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber*. 2ª Edição. Lisboa: Livros Horizonte.

Caravantes, G., Panno, C. e Kloeckner, M. (2005). *Administração: teorias e processos*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Cardoso, L. (2011), *Estratégia e Competitividade: como vencer nos negócios em ambiente vertiginoso e global do século XXI*, 3ª ed. Lisboa: Editorial Verbo.

Carvalho, C. (2011). *A Evolução da Gestão de Recursos Humanos*. Coimbra: UC.

Carvalho, R e Marcelino, I. (2015). *Serviços de Outsourcing*. Suplemento integrante do Diário Económico nº 6187 de 04 de junho de 2015. Disponível em 17/04/2016 <http://economico.sapo.pt/public/uploads/especiais_sp/Especial_Servi%C3%A7os_de_Outsourcing_4_Junho_2015.pdf>.

Chiavenato, I. (1979). *Teoria geral de administração*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil.

Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*, 2nd edition. NewYork: Academic Press.

Conde, P. (2005). "Outsourcing". *Revista da Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas*, pp.49.

Cordeiro, J. (2008). *Gestão de Recursos Humanos e Estratégias Empresariais: Os quadros superiores das Empresas do Setor de Componentes para automóvel*. Tese de

doutoramento em Sociologia do Trabalho, das Organizações e do Emprego. Lisboa: ISCTE.

Decreto-Lei n.º 320/2002 de 28 de Dezembro – Ministério das Cidades, Ordenamento do Território e Ambiente. Diário da República – I Série-A.

Duarte, F. (2000). Gestão de Recursos Humanos e Outsourcing. Disponível em 17/04/2016 <<http://expressoemprego.pt/carreiras/gestao-de-recursos-humanos-e-outsourcing/4782>>.

Duarte, L. (2014). Análise de risco e inspeções de segurança em elevadores, escadas mecânicas e tapetes rolantes. Lisboa: ISEL.

Esteves, T. (2008). Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Atitudes e Comportamentos de Trabalho: Estudo de caso no sector bancário português. Tese de Doutoramento em Organização e Desenvolvimento dos Recursos Humanos. Lisboa: ISCTE.

Farmer, J. (1997). "Contemporary conceptual space: reading Adam Smith". *Journal of Management History*. Bingley, nº 3 (3), pp. 246-255.

Ferreira, J. (1991). "Novas tecnologias e mudança organizacional". *Organizações e Trabalho*, nº 5/6, pp. 155-171.

Ferris, R., Hall, T., Mortocchio, J. e Royle, T. (2004). "Theoretical development in the field of human resources management: issues and challenges for the future". *Organizational Analysis*, vol.12, nº 3, pp. 231.

Fischer, A. (2002). Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: Fleury, M. T. L. (Org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente.

Frederickson, G. (1996). "Comparing the Reinventing Government with the New Public Management". *Public Administration Review*, volume 56, nº 3, pp. 263-270.

Freixo, M. (2011). Metodologia Científica, Fundamentos Métodos e Técnicas, 3ª ed. Lisboa: Instituto Piaget.

Geus, A. (1997). *The living company: Habits for survival in a turbulent business environment*. Boston: Harvard Business School Press.

Gilbert, P. (1999). "La gestion prévisionnelle des ressources humaines: histoire et perspectives". *Revue Française de Gestion*, nº 124, pp. 66-75.

Gomez-Mejia, L. (1992). "Structure and process of diversification, compensation strategy and firm performance". *Strategic Management Journal*, 13 (5), pp. 381-397.

Gunther, H. (2006). *Pesquisa Qualitativa Versus Pesquisa Quantitativa: Esta é a questão?* Brasília: Universidade de Brasília.

Gupta, U. e Gupta, A. (1995). *The IS Function: It Is Necessary for Your Organization. Managing Information Technology Investments With Outsourcing*. Harrisburg: Idea Group Publishing.

Hamel, G. e Prahalad, C. (1994). *Competing for the Future*. Boston: HBS Press.

Horts, B. e Charles-Henri (1987). "Typologies des pratiques de gestion des ressources humaines". *Revue Française de Gestion*, nº 1, pp. 149-155.

Huselid, M. (1995). "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance". *Academy of Management Journal*, 38, pp. 635-672.

Jarvlepp, H. (1995). *Focus on Making Work for Customers*. Knowledge base: Winter.

Jones, D. e Kato, T. (1993). "The Scope, nature, and Effects of Employee Stock Ownership Plans in Japan". *Industrial and Labor Relations Review*, 46, pp. 352.

Khosrowpour, M., Subramanian, G. e Gunterman, J. (1995). *Organizational Benefits and Potencial Problems. Managing Information Technology Investments With Outsourcing*. Pennsylvania: Idea Group Publishing.

Lacity, M. e Hirschheim, R. (1995). *Beyond The Information System Bandawagon: The Insourcing Response*. New York: John Wiley & Sons.

Lawler, E. (1992). *The ultimate advantage: Creating the high-involvement organization*. San Francisco: Jossey Bass.

MacDuffie, J. (1995). "Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry". *Industrial and Labor Relations Review*, 48, pp. 197-221.

Maroco, J. (2007). *Análise estatística com utilização do SPSS*. 3ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo.

Milkovich, G. e Boudreau, J. (2000). *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas.

Nunes, I. (2008). *Qualidade de Vida no Trabalho e Empenhamento Organizacional: Estudo Exploratório em Contexto de Outsourcing*. Tese de Mestrado em Psicologia. Lisboa: UL.

Oliveira, S. (2002). *Outsourcing no sector bancário*. Porto: Vida Económica.

Palvia, P. e Parzinger, M. (1995). "Informations Systems in Financial Institutions". *Managing Information Technology Investments With Outsourcing*. *Idea Group Publishing*, vol.3, nº 1, pp.129-154.

Pieper, R. (1990). *Human resource management: an international comparison*. New York: Gruyter.

Pereira, A. (2004). *Guia Prático de Utilização do SPSS: Análise de Dados para Ciências Sociais e Psicologia*. Lisboa: Edições Sílabo.

Peretti, J. (1998). *Recursos Humanos*. 2.ª ed. Lisboa: Sílabo.

Pfeffer, J. (1998). *The human equation: building profits by putting people first*. Boston: Harvard Business School Press.

Pfeffer, J. (1998). "Seven practices of Successful Organizations", *California Management Review*, 40 (2), pp. 96-123.

Pieper, R. (1990). *Human resource management: an international comparison*. New York: Gruyter.

Pinto, S. e Silva, C. (2010). Estatística. Rio Grande: Editora FURG.

Quivy, R. e Campenhoudt, L. (2005). Manual de investigação em ciências sociais (5ª ed.). Lisboa: Gradiva.

Reis, L. (2000). Estratégia Empresarial – Análise, Formulação e Implementação. Lisboa: Editorial Presença.

Sainsaulieu, R. (1993). “Fondements sociologiques et perspectives pour la gestion des ressources humaines en entreprise”. *Socius, Working Papers*, nº 1, pp. 93.

Sainsaulieu, R. e Segrestin, D. (1997). “Vers une théorie sociologique de l’entreprise”. *Sociologie du Travail*, nº 3, pp. 335-352.

Santos, A. (1998). Outsourcing e Flexibilidade - Uma Ferramenta de Gestão para o Século XXI. Lisboa: Texto Editora.

Sarmiento, M. (2008). Guia Prático sobre a Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses de Doutoramento. Dissertação de Mestrado e Trabalhos de Investigação Aplicada. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.

Soininen, J. (1995). The Dynamics of IS. Disponível em 17/04/2016 no site <<http://www.pcuf.fi/~soininen/os/out1.html>>.

Tavares, S. e Caetano, A. (1999). A Emergência da Gestão de Recursos Humanos Estratégica. In Caetano, A. (Coord.). Mudança Organizacional e Gestão de Recursos Humanos. Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional.

Varajão, J. (2001). Outsourcing de serviços de sistemas de informação. Lisboa: FCA - Editora de Informática.

Wood, S. e Wall T. (2002), Human resource management and business performance, em P. Warr (Ed.), Psychology at Work. London: Penguin.

Zacharatos, A., J. Barling e R. D'Iverson (2005). “High-performance work systems and occupational safety”. *Journal of Applied Psychology*, nº 90, pp. 77-93.

ANEXOS

Anexo I – Inquérito por Questionário



QUESTIONÁRIO SOBRE AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Leia estas instruções antes de começar!

Este questionário, para o qual peço a sua colaboração, irá servir de suporte à realização da minha Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos do IPS – Escola Superior de Ciências Empresariais de Setúbal.

Trata-se de um estudo de natureza académica, que tem como objetivo analisar as “Perceções dos Trabalhadores sobre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos em Empresas Outsourcing”, com a orientação do Professor Doutor João Pedro Pina Cordeiro.

Peço-lhe que responda com sinceridade às questões que se seguem, o questionário é anónimo e os dados apenas serão tratados para efeitos académicos. Tenha em atenção, que não existem respostas certas ou erradas, apenas estou interessado em analisar as práticas de gestão de recursos humanos presentes na sua organização.

Agradeço, desde já, a sua colaboração!

Responda, por favor, às questões que se seguem, indicando o grau com que concorda com cada uma das afirmações, de acordo com a escala apresentada.

	Dissoordo Totalmente	Dissoordo	Não Consoordo nem Dissoordo	Consoordo	Consoordo Totalmente
	1	2	3	4	5
1. Permitem-me ter segurança de emprego.	1	2	3	4	5
2. Dão-me a oportunidade de concorrer a novas funções quando abrem vagas.	1	2	3	4	5
3. Permitiram-me frequentar um programa de integração na Organização quando fui admitido.	1	2	3	4	5
4. Permitem-me ter acesso a ações de reconversão, em caso de reestruturação do serviço em que trabalho.	1	2	3	4	5
5. Baseiam a avaliação do meu desempenho na concretização de objetivos de trabalho.	1	2	3	4	5
6. Baseiam a avaliação do meu desempenho nas minhas atitudes e comportamentos de trabalho.	1	2	3	4	5
7. Consideram na avaliação do meu desempenho o cumprimento de metas de formação e de aprendizagem.	1	2	3	4	5
8. Permitem-me ter uma ideia clara dos critérios utilizados para avaliar o meu desempenho.	1	2	3	4	5

9. Permitem-me recorrer da avaliação de desempenho quando não concordo com ela.	1	2	3	4	5
10. Integram a autoavaliação na avaliação do meu desempenho.	1	2	3	4	5
11. Permitem-me ter uma entrevista de avaliação de desempenho.	1	2	3	4	5
12. Permitem-me ter uma remuneração mais elevada que a praticada no setor para funções idênticas.	1	2	3	4	5
13. Permitem-me aceder a benefícios (p.e. crédito à habitação, crédito individual, etc.).	1	2	3	4	5
14. Permitem-me receber prémios monetários (prémios de desempenho, partilha de lucros) com base no meu desempenho.	1	2	3	4	5
15. Permitem-me receber prémios de desempenho de valor significativo.	1	2	3	4	5
16. Associam as minhas oportunidades de progressão ao meu desempenho.	1	2	3	4	5
17. Associam as minhas oportunidades de progressão às minhas competências.	1	2	3	4	5
18. Associam as minhas oportunidades de progressão à minha antiguidade.	1	2	3	4	5
19. Permite-me ter oportunidades de evolução na carreira.	1	2	3	4	5
20. Demonstram que a organização investe na minha formação profissional.	1	2	3	4	5
21. Permitem-me ter apoio da organização para o aumento das minhas qualificações académicas.	1	2	3	4	5
22. Permitem-me ter acesso a formação para adquirir conhecimentos úteis para o desempenho da minha função atual.	1	2	3	4	5
23. Permitem-me ter acesso a formação para adquirir competências necessárias ao desempenho da função no futuro ou para progredir na carreira.	1	2	3	4	5
24. Permitem-me apresentar formalmente as minhas aspirações de carreira.	1	2	3	4	5
25. Permitem-me participar no levantamento das minhas necessidades de formação.	1	2	3	4	5
26. Levam-me a participar em reuniões ou equipas para discutir questões relacionadas com o funcionamento da	1	2	3	4	5
27. Levam-me a participar em reuniões para discutir questões relacionadas com o funcionamento da minha equipa.	1	2	3	4	5
28. Permitem-me participar na definição dos meus objetivos de trabalho.	1	2	3	4	5
29. Permitem-me ter informação regular sobre a situação económico-financeira da empresa.	1	2	3	4	5
30. Permitem-me ter informação regular sobre a estratégia da empresa.	1	2	3	4	5
31. Permitem-me ter informação regular sobre acontecimentos importantes da vida da empresa.	1	2	3	4	5

Fonte: Adaptado de Esteves, 2008

Dados Sociodemográficos

Agradecemos, agora, que nos facultasse alguns elementos a seu respeito, assinalando a resposta adequada:

1. Sexo

Feminino	<input type="checkbox"/>
Masculino	<input type="checkbox"/>

2. Idade

< 25 anos	<input type="checkbox"/>
25 - 34 anos	<input type="checkbox"/>
35 - 44 anos	<input type="checkbox"/>
45 - 55 anos	<input type="checkbox"/>
> 55 anos	<input type="checkbox"/>

3. Estado Civil

Casado	<input type="checkbox"/>
União de facto	<input type="checkbox"/>
Solteiro	<input type="checkbox"/>

4. Habilitações Literárias

9º ano ou equivalente	<input type="checkbox"/>
12º ano ou equivalente	<input type="checkbox"/>
Licenciatura	<input type="checkbox"/>
Mestrado	<input type="checkbox"/>

5. Antiguidade na Organização

< 3 anos	<input type="checkbox"/>
3 - 9 anos	<input type="checkbox"/>
10 - 15 anos	<input type="checkbox"/>
16 - 20 anos	<input type="checkbox"/>
> 20 anos	<input type="checkbox"/>

6. Antiguidade na Função

< 1 ano	<input type="checkbox"/>
2 - 5 anos	<input type="checkbox"/>
6 - 10 anos	<input type="checkbox"/>
> 10 anos	<input type="checkbox"/>

7. Função

Técnico de manutenção	<input type="checkbox"/>
Chefe de equipa	<input type="checkbox"/>
Administrativo	<input type="checkbox"/>
Quadros Superiores	<input type="checkbox"/>

8. Tipo de Vínculo

Contrato a termo	<input type="checkbox"/>
Contrato sem termo	<input type="checkbox"/>

Anexo II – Estudos relativos à construção de questões sobre as práticas GRH

Práticas GRH	Fonte	Indicadores
Segurança de emprego	<p>1: Ichniowski <i>et al.</i>, 1995; Delery e Doty, 1996; Pfeffer, 1998;</p> <p>2: Ichniowski <i>et al.</i>, 1995; Delery e Doty, 1996; Bae e Lawler, 2000.</p> <p>3: Pfeffer, 1998; Delery e Doty, 1996.</p> <p>4: Pfeffer, 1998; Delery e Doty, 1996; Neves, 2000.</p>	<p>Na organização em que trabalho, as práticas de GRH:</p> <p>1. Permitem-me ter segurança de emprego.</p> <p>2. Dão-me oportunidades de concorrer a novas funções quando abrem vagas.</p> <p>3. Permitiram-me frequentar um programa de integração na empresa quando fui admitido.</p> <p>4. Permitem-me aceder a acções de reconversão, em caso de reestruturação do serviço em que trabalho.</p>
Avaliação desempenho	<p>1: Youndt, Snell, Dean e Lepak, 1996.</p> <p>2: Youndt, Snell, Dean e Lepak, 1996.</p> <p>3: Pfeffer, 1998.</p> <p>4: Neves, 2000.</p> <p>5: Arthur, 1994; Huselid, 1995.</p> <p>6 e 7 Snell e Dean, 1992; Youndt, Snell, Dean e Lepak, 1996; Caetano, 1996.</p>	<p>Na organização em que trabalho as práticas de GRH:</p> <p>1. Baseiam a avaliação do meu desempenho, na análise da concretização de objectivos de trabalho.</p> <p>2. Baseiam a avaliação do meu desempenho nas minhas atitudes e comportamentos de trabalho.</p> <p>3. Consideram na avaliação do meu desempenho o cumprimento de metas de formação e aprendizagem.</p> <p>4. Permitem-me ter uma ideia clara dos critérios utilizados para avaliar o meu desempenho.</p> <p>5. Permitem-me recorrer da avaliação de desempenho quando não concordo com ela.</p> <p>6. Integram a auto-avaliação na avaliação do meu desempenho.</p> <p>7. Permitem-me ter uma entrevista de avaliação de desempenho.</p>
Práticas remuneração	<p>1: Snell e Dean, 1992; Youndt, Snell, Dean e Lepak, 1996.</p> <p>2: Arthur, 1994; Huselid, 1995.</p> <p>3: Pfeffer, 1998; Delery e Doty, 1996; Ichniowski <i>et al.</i>, 1995.</p> <p>4: Huselid, 1995, Ichniowski <i>et al.</i>, 1995.</p>	<p>Na organização em que trabalho, as práticas de GRH:</p> <p>1. Permitem-me ter uma remuneração mais alta que a praticada no sector para funções idênticas.</p> <p>2. Permitem-me aceder a benefícios (crédito para habitação, crédito individual, etc.).</p> <p>3. Permitem-me receber prémios monetários (prémios de desempenho, partilha de lucros) com base no meu desempenho.</p> <p>4. Permitem-me receber a prémios monetários com valor significativo.</p>

Oportunidades de carreira	<p>1: Huselid, 1995.</p> <p>2: Huselid, 1995.</p> <p>3: Huselid, 1995.</p> <p>4: Delery e Doty, 1996.</p>	<p>Na organização em que trabalho, as práticas de GRH:</p> <p>1. Associam as minhas oportunidades de progressão ao meu desempenho.</p> <p>2. Associam as minhas oportunidades de progressão às minhas competências.</p> <p>3. Associam as minhas oportunidades de progressão à minha antiguidade. (R)</p> <p>4. Permitem-me ter oportunidades de evolução na carreira.</p>
Oportunidades de formação	<p>1. Ichniowski <i>et al.</i>, 1995; Bae e Lawler, 2000.</p> <p>2: Delery e Doty, 1996; Snell e Dean, 1992.</p> <p>3: Arthur, 1994; Bae e Lawler, 2000.</p> <p>4: Ichniowski <i>et al.</i>, 1995; Youndt <i>et al.</i>, 1996; Arthur, 1994; Bae e Lawler, 2000.</p>	<p>Na organização em que trabalho, as práticas de GRH:</p> <p>1. Demonstram que a organização investe na minha formação profissional.</p> <p>2. Permitem-me ter apoio da organização para o aumento das minhas qualificações académicas.</p> <p>3. Permitem-me ter acesso a formação para adquirir conhecimentos úteis ao desempenho da minha função actual.</p> <p>4. Permitem-me ter acesso a formação para adquirir competências necessárias ao desempenho da função no futuro ou para progredir na empresa.</p>
Oportunidades de participação	<p>1: Delery e Doty, 1996; Huselid, 1995; Arthur, 1994; Ichniowski <i>et al.</i>, 1995</p> <p>2, 3, 4 e 5 Delery e Doty, 1996; Pfeffer, 1998; Gaertner e Nollen, 1989</p>	<p>Na organização em que trabalho, as práticas de GRH:</p> <p>1. Permitem-me participar no levantamento das minhas necessidades de formação.</p> <p>2. Levam-me a participar em equipas de trabalho para discutir questões relacionadas com o funcionamento da organização.</p> <p>3. Levam-me a participar em reuniões para discutir questões relacionadas com o funcionamento da minha equipa.</p> <p>4. Permitem-me participar na definição dos meus objectivos de trabalho.</p> <p>5. Permitem-me apresentar formalmente as minhas aspirações de carreira.</p>
Acesso a informação	<p>Huselid, 1995; Ichniowski <i>et al.</i>, 1995; Pfeffer, 1998; Pereira de Moura, 2000</p>	<p>Na organização em que trabalho, as práticas de GRH:</p> <p>1. Permitem-me ter informação regular sobre a situação económico-financeira da empresa.</p> <p>2. Permitem-me ter informação regular sobre a estratégia da empresa.</p> <p>3. Permitem-me ter informação regular sobre acontecimentos importantes da vida da empresa.</p>

Fonte: Esteves (2008: 140-141)

Anexo III – Apresentação dos resultados do Inquérito por Questionário

Práticas de Gestão de Recursos Humanos	Média	Desvio Padrão
1. Segurança do Emprego	4,1	0,8
1. Permitem-me ter segurança de emprego.	4,2	0,9
2. Dão-me a oportunidade de concorrer a novas funções quando abrem vagas.	3,6	1,0
3. Permitiram-me frequentar um programa de integração na Organização quando fui admitido.	4,6	0,5
4. Permitem-me ter acesso a ações de reconversão, em caso de reestruturação do serviço em que trabalho.	3,8	0,7
2. Avaliação de Desempenho	4,4	0,7
5. Baseiam a avaliação do meu desempenho na concretização de objetivos de trabalho.	4,6	0,5
6. Baseiam a avaliação do meu desempenho nas minhas atitudes e comportamentos de trabalho.	4,3	0,4
7. Consideram na avaliação do meu desempenho o cumprimento de metas de formação e de aprendizagem.	3,9	1,1
8. Permitem-me ter uma ideia clara dos critérios utilizados para avaliar o meu desempenho.	4,7	0,5
9. Permitem-me recorrer da avaliação de desempenho quando não concordo com ela.	4,5	0,5
10. Integram a autoavaliação na avaliação do meu desempenho.	4,1	1,1
11. Permitem-me ter uma entrevista de avaliação de desempenho.	4,6	0,5
3. Práticas de Remuneração	4,0	0,7
12. Permitem-me ter uma remuneração mais elevada que a praticada no setor para funções idênticas.	3,7	0,7
13. Permitem-me aceder a benefícios (p.e. crédito à habitação, crédito individual, etc.).	4,4	0,9
14. Permitem-me receber prémios monetários (prémios de desempenho, partilha de lucros) com base no meu desempenho.	4,1	0,6
15. Permitem-me receber prémios de desempenho de valor significativo.	4,0	0,5
4. Oportunidades de Carreira	4,2	0,6
16. Associam as minhas oportunidades de progressão ao meu desempenho.	3,9	0,7
17. Associam as minhas oportunidades de progressão às minhas competências.	4,1	0,6
18. Associam as minhas oportunidades de progressão à minha antiguidade.	4,7	0,5
19. Permite-me ter oportunidades de evolução na carreira.	4,2	0,7
5. Oportunidades de Formação	4,3	0,5
20. Demonstram que a organização investe na minha formação profissional.	4,4	0,5
21. Permitem-me ter apoio da organização para o aumento das minhas qualificações académicas.	3,6	0,7
22. Permitem-me ter acesso a formação para adquirir conhecimentos úteis para o desempenho da minha função atual.	4,6	0,5
23. Permitem-me ter acesso a formação para adquirir competências necessárias ao desempenho da função no futuro ou para progredir na carreira.	4,6	0,5
6. Oportunidades de Participação	4,1	0,7
24. Permitem-me apresentar formalmente as minhas aspirações de carreira.	4,2	0,7
25. Permitem-me participar no levantamento das minhas necessidades de formação.	4,2	0,6
26. Levam-me a participar em reuniões ou equipas para discutir questões relacionadas com o funcionamento da organização.	3,4	0,7
27. Levam-me a participar em reuniões para discutir questões relacionadas com o funcionamento da minha equipa.	4,3	0,6
28. Permitem-me participar na definição dos meus objetivos de trabalho.	4,3	0,6
7. Acesso à Informação	4,3	0,7
29. Permitem-me ter informação regular sobre a situação económico-financeira da empresa.	3,9	0,8
30. Permitem-me ter informação regular sobre a estratégia da empresa.	4,3	0,8
31. Permitem-me ter informação regular sobre acontecimentos importantes da vida da empresa.	4,7	0,5